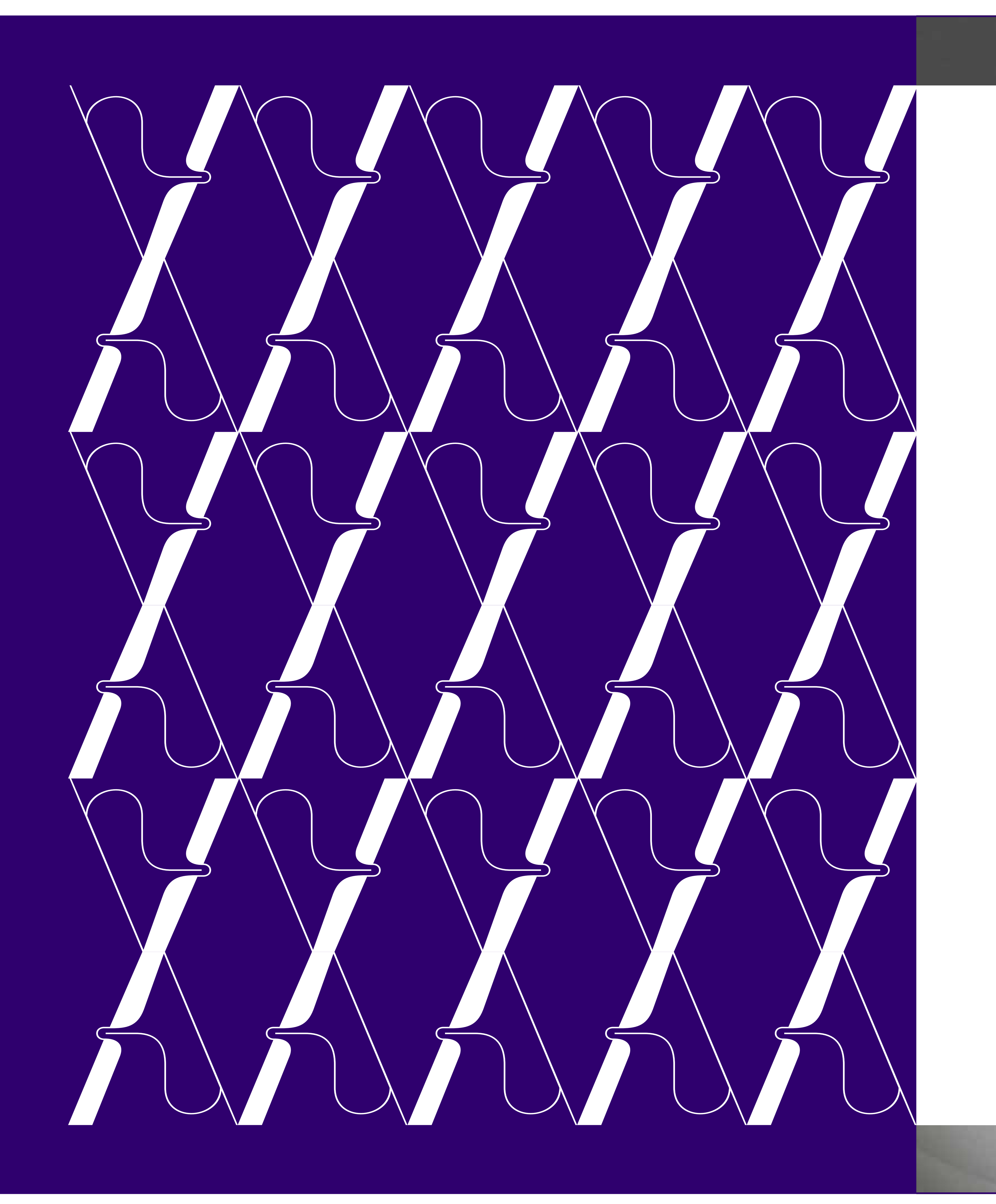


CITÉ DE LA CÉRAMIQUE

SÈVRES & LIMOGES

Rapport d'activité — 2015


MUSÉE
NATIONAL
ADRIEN
DUBOUCHÉ
LIMOGES
CITÉ DE LA CÉRAMIQVE


Sèvres
CITÉ DE LA CÉRAMIQVE

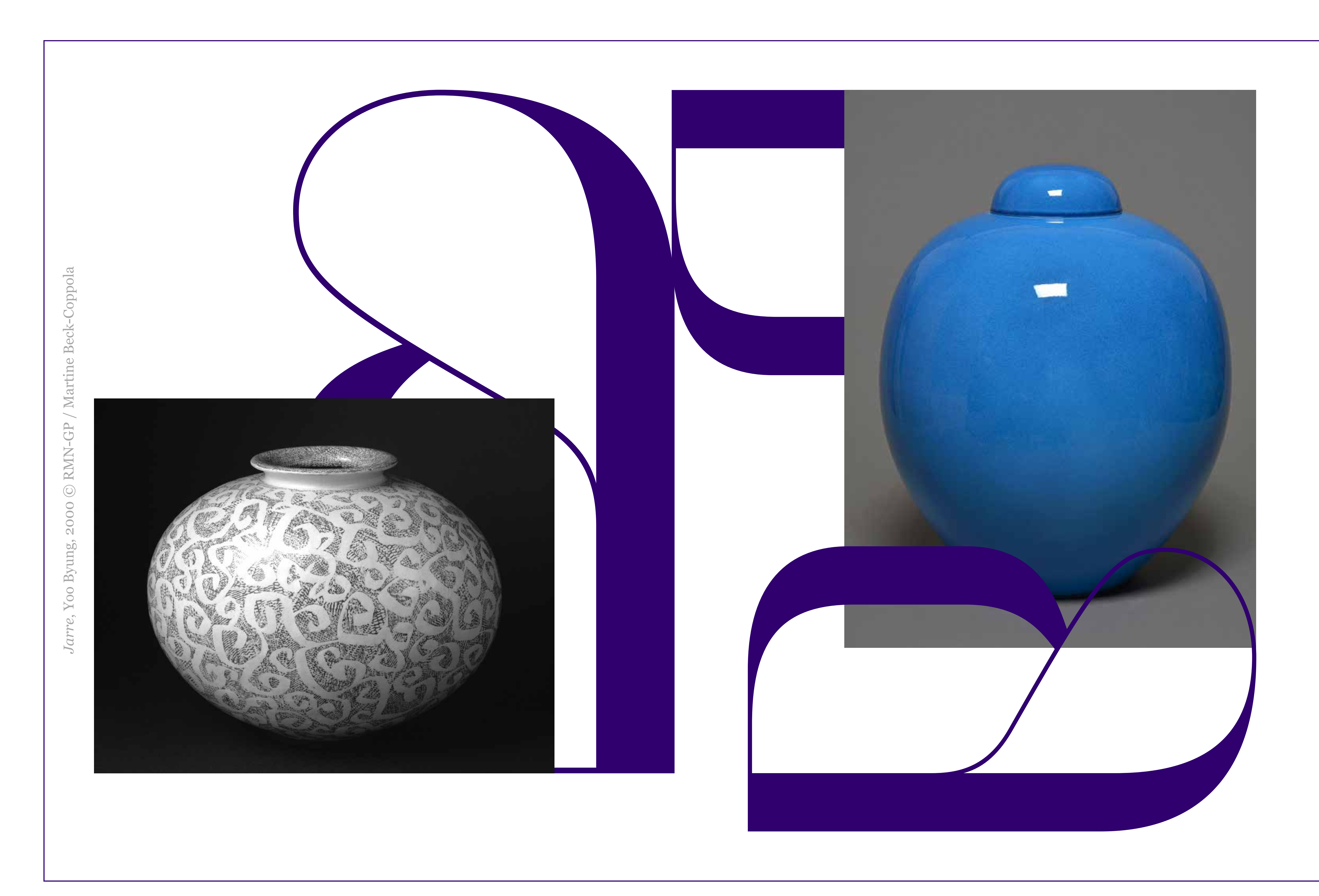
Cité de la céramique — Sèvres & Limoges



L'Amitié au cœur, Etienne-Maurice Falconet, vers 1764-1766, Détails © RMN-GP / Martine Beck-Coppola

La Danse, Louis – Simon Boizot, vers 1780

Artefact, Aldo Bakker, création 2013



Jarre, Yoo Byung, 2000 © RMN-GP / Martine Beck-Coppola

Vase *Rapin n°21*, Henri Rapin, 1925. Édition 2015

SOMMAIRE

ANNEXES



Vase Matter of colours, Dean Brown, création 2015

Préface

Lorsque Romane Sarfati m'a proposé la présidence du conseil d'administration de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges, en novembre dernier, la suggestion m'a évidemment surprise.

Car si je suis éprise de culture française, je suis personnellement plus amatrice de sa littérature que de sa production de porcelaine… Pourtant, quelques semaines à peine après avoir accepté ce challenge, en ayant eu la chance de découvrir les sites de Sèvres et de Limoges, de rencontrer les femmes et les hommes qui les animent au quotidien, l'évidence m'est apparue.

Au-delà de l'univers du luxe dans lequel nous gravitons à l'Hôtel Meurice comme à la Manufacture de Sèvres, de ses codes et de l'expression d'un formidable art de vivre incarné dans un cas comme dans l'autre, c'est la similitude de certains de nos métiers que j'ai pu mesurer.

Dans les cuisines d'un grand restaurant étoilé, l'exigence quotidienne, la maîtrise du geste, la concentration et la dextérité me fascinent chaque jour et animent le chef comme l'apprenti, dans la quête de l'excellence et de l'élégance d'un plat, pour le plaisir de satisfaire un client.
Ces qualités du geste, ce savoir-faire, ce goût du partage et de la transmission, cette

invitation à contempler, je les ai retrouvés, en traversant les ateliers de la Manufacture. Cette passion pour la beauté des formes et des objets, pour leur histoire comme pour l'Histoire, je l'ai perçue dans les deux musées.

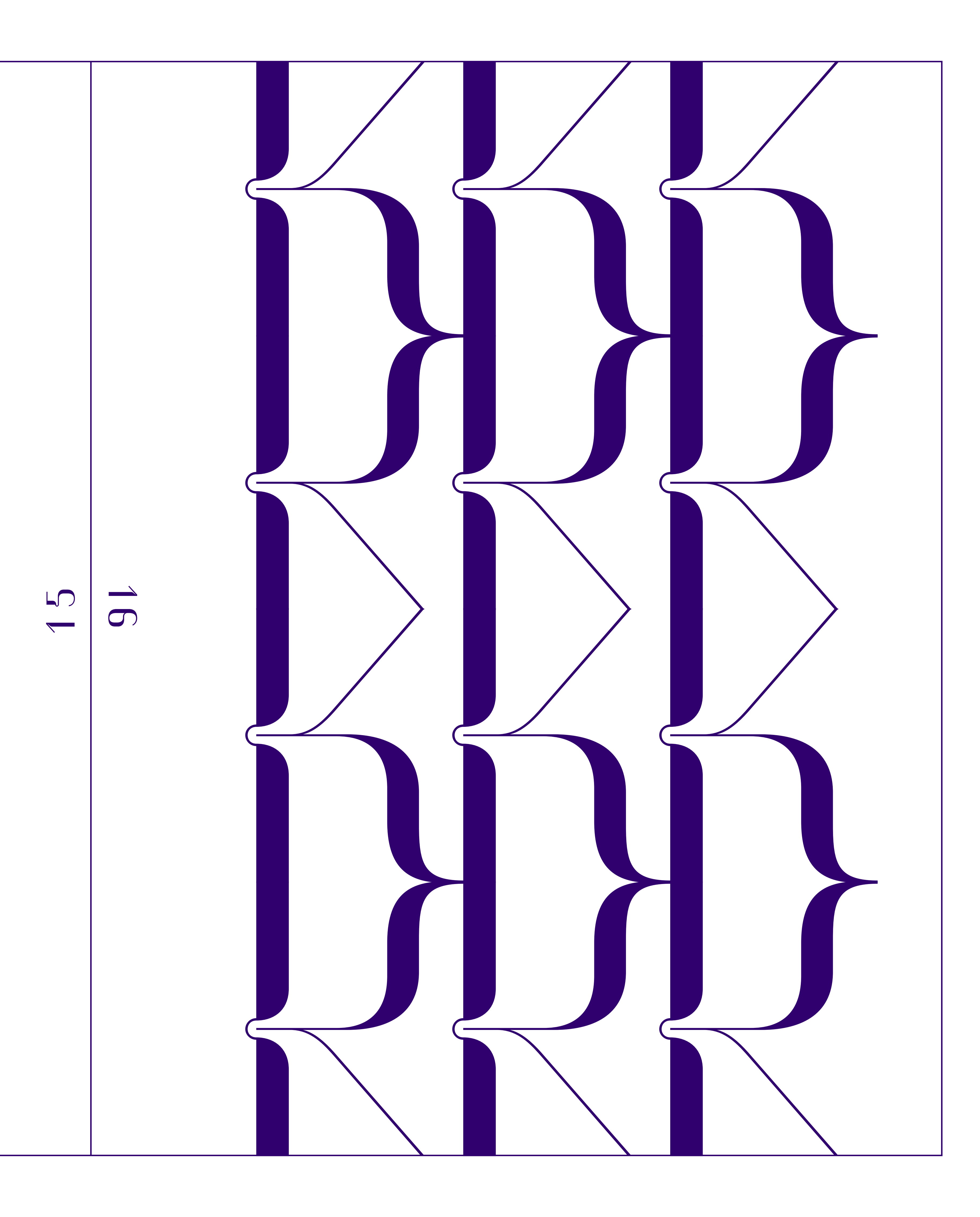
Le projet d'établissement que Romane Sarfati vient d'élaborer, au moment du renouvellement du Conseil d'administration, est aussi une formidable feuille de route pour ma fonction nouvelle au sein de cet établissement, et j'en partage chacune des lignes. Les compétences et la diversité des profils des personnalités qualifiées, des représentants des tutelles et des partenaires administratifs qui m'entourent au sein de ce conseil d'administration sont indéniablement le gage d'une instance solide, avec laquelle je vais avoir plaisir à travailler pour atteindre les objectifs ambitieux mais réalistes qui nous sont fixés.

L'enjeu est grand, la tâche ne sera certainement pas simple mais les atouts de cette institution si étonnante sont immenses. C'est donc avec enthousiasme, curiosité et appétit que j'entame le rôle qui m'est proposé pendant les trois années à venir. Je mettrai toutes mes compétences et mon énergie pour permettre à la Cité de la céramique de devenir ce qu'elle mérite, la référence internationale en matière de création et de patrimoine céramique.

Franka Holtmann

—

Présidente du conseil d'administration
Janvier 2016





Romane Sarfati, 2014

Introduction de la directrice générale

Comment faire le bilan de l'année 2015 et nous projeter en 2016 sans évoquer les événements tragiques qui ont frappé notre pays et nos concitoyens ? En janvier 2015, des terroristes frappaient *Charlie Hebdo* et l'Hyper Cacher de la Porte de Vincennes. Et puis le 13 novembre, la barbarie la plus atroce nous frappait de nouveau au Stade de France, au Bataclan, dans des restaurants et des cafés fauchant la vie à des dizaines de personnes.
Ces attentats ont été perpétrés dans des lieux de la vie quotidienne, des lieux de rencontres et de partage, des lieux où doivent s'exprimer librement les idées et les pensées, des lieux comme ceux dont nous avons la responsabilité à Sèvres et à Limoges.
2015 restera marquée par ces attentats liberticides.

À Sèvres, j'ai souhaité dédier l'exposition *La Manufacture des Lumières* aux victimes des attentats et à la liberté d'expression. Et puis, parce qu'il fallait agir concrètement, nous avons mis en place le plan Vigipirate dès janvier.
Il a été renforcé en novembre. Je salue à Sèvres comme à Limoges, les équipes qui ont tout mis en œuvre pour assurer la sécurité des personnes et des biens, dans les meilleures conditions possibles. Bien que bouleversés, nous avons mené à bien nos missions et développé de nombreux projets.

2015, une année particulièrement structurante pour l'établissement

De nouvelles instances de décisions ont été mises en place : un nouveau Conseil artistique, scientifique et culturel a été nommé en février avec Jean-Hubert Martin comme président. Mieux que quiconque, il incarne la création artistique, l'ouverture sur le monde et les croisements culturels au travers des grandes institutions qu'il a dirigées et des projets d'expositions qu'il mène. C'est ensuite le Conseil d'administration qui a été partiellement renouvelé avec des personnalités qualifiées aux profils nouveaux. Je salue le président Jean-Marie Fabre qui a accompagné l'établissement pendant cinq ans, ainsi que les membres du précédent Conseil. Je remercie Franka Holtmann et les personnalités qui nous ont rejoint. À la tête de l'Hôtel Le Meurice, la nouvelle présidente incarne l'excellence des savoir-faire, l'art de vivre à la française et l'ouverture à la création contemporaine.

Structurante, l'année 2015 l'est aussi au travers des démarches et de nouveaux outils de pilotage que nous avons mis en place : un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), le Document Unique de Prévision des Risques Professionnels, la convention d'occupation du domaine public et celle de l'*Orangerie de la Manufacture*, la mission confiée à l'Inspection générale des Affaires Culturelles du Ministère, les ateliers de *Design*

Thinking conduits par l'agence Sismo, les études menée par l'Agence pour le patrimoine immatériel de l'État (APIE) sur la stratégie de la marque et sur le numérique et, en fin d'année, le projet d'établissement. Un projet d'établissement riche, affichant des ambitions claires et des axes de travail fédérateurs : le rayonnement de la marque Sèvres ; l'attractivité des sites de Sèvres et de Limoges ; la fabrique de la transmission. Un projet qui propose aussi de nouvelles manières de travailler ensemble, plus organisées et plus collaboratives, pour créer des liens plus étroits entre les services, les ateliers et les différentes composantes de l'institution.

2015, une année avec une programmation riche

Je me réjouis de la présence renouvelée en 2015 de grands artistes dans les ateliers : Giuseppe Penone, Lee Ufan, Fabrice Hyber, Erró et bien d'autres, comme des productions patrimoniales d'exception : les Vaisseaux à mât, des biscuits du XVIIIe siècle, les assiettes des Départements, les vases des années 30 et 50, la coupe Gaucher. Avec ces productions, la quantité des pièces livrées a été légèrement réduite. Cette inflexion concerne surtout des pièces de production plus courante. Mais l'activité des ateliers n'a pas faibli, bien au contraire. Les projets, plus exigeants encore, ont exprimé la maîtrise des savoir-faire, l'inventivité des solutions techniques, la capacité à interprèter le dessin de l'artiste pour mieux servir son intention.

2015, ce sont aussi les salons sur lesquels nous avons diffusé les pièces réalisées : la BRAFA, le PAD Paris, le PAD Londres. L'équipe commerciale fait preuve pendant ces temps forts, comme au quotidien dans les deux galeries de Sèvres et de Paris, de professionnalisme pour valoriser les œuvres et pour attirer, expliquer, relancer, convaincre les collectionneurs.

Nous avons également organisé beaucoup d'expositions. À Sèvres, *Corée mania* avec ses volets patrimonial et contemporain, le nouveau parcours contemporain dans les collections permanentes, la 2e édition de *Sèvres Outdoors, La Manufacture des Lumières* qui a donné lieu à la restauration exceptionnelle des terres cuites, avec le soutien de la Fondation BNP Paribas. À Limoges, les expositions *Non sans Raison* et *Global Tour* ont mis en valeur la création contemporaine en porcelaine de Limoges. Des expositions internationales aussi, tournées vers l'Asie, ont été produites, au Japon à Seto avec près de 200 chefs d'oeuvre du Musée Adrien Dubouché ; en Chine à Hong Kong puis à Chengdu, avec l'exposition sur la Manufacture de Sèvres. Je remercie particulièrement notre partenaire Pierre Dumonteil et toute son équipe pour leur soutien dans ce projet de développement en Chine.
En termes de fréquentation, nous avons pratiquement atteint nos objectifs avec près de 100 000 visiteurs sur les deux sites de Sèvres et de Limoges. C'est une baisse importante

par rapport à 2014 mais que nous avions anticipée, sachant que nous n'avions ni les *Routes Bleues*, ni les céramiques de Picasso qui nous avaient permis d'atteindre des records en 2014. Je salue les équipes de la délégation au développement culturel, du département du patrimoine et des collections, du secrétariat général et du Musée Adrien Dubouché, qui s'investissent dans ces projets d'expositions avec professionnalisme dans des conditions très contraintes.

Et puis, il y a des chantiers qui se voient moins et qui concernent toutes les opérations de fond menées par les équipes scientifiques.
Au Musée Adrien Dubouché, le redéploiement des réserves est quasiment achevé. En 2015, près de 3 000 pièces des collections du Musée de Sèvres ont été récolées, correspondant à un taux de récolement de 42 %. Celui du Palais de l'Elysée est achevé : ce ne sont pas moins de 70 000 œuvres ! La numérisation du fonds d'art graphique est achevée avec plus de 17 000 dessins accessibles désormais sur internet. 800 restaurations ont été effectuées.
Les quantités traitées sont impressionnantes…

Tous ces projets n'auraient pas pu être menés à bien, sans l'appui constant des équipes d'accueil et de sécurité, des équipes chargées des travaux et de la maintenance et des chauffeurs. Et je me réjouis de l'arrivée d'un nouveau responsable du pôle informatique dont la tâche est immense.

2015, une année pourtant économiquement difficile

Là encore, tous ont déployé des efforts considérables pour développer nos ressources propres mais aussi pour maîtriser nos dépenses. Je voudrais saluer l'investissement des équipes en charge du budget au secrétariat général, celui des équipes commerciales qui défendent la marque « Sèvres » auprès des collectionneurs comme celui de la délégation au développement culturel qui s'investit auprès d'entreprises et de particuliers pour les partenariats et les locations d'espaces, lesquelles ont connu une très forte augmentation cette année. Mais, même si la fréquentation est satisfaisante, le niveau de mécénat n'a pas atteint la hauteur de nos prévisions. Par ailleurs, d'importantes recettes commerciales attendues en 2015 ont été différées en 2016. L'équilibre économique de notre établissement reste par conséquent fragile.

Nous devons améliorer les conditions de travail, d'accueil et de sécurité et les conditions de conservation de nos patrimoines. En même temps, nous devons diffuser largement nos créations et nos collections. C'est beaucoup à la fois mais nous n'abandonnerons rien de ce qui fait la richesse de notre institution et de nos métiers.

De grands principes vont guider l'action de 2016

À compter de 2016, je souhaite confirmer quelques grands principes qui vont guider mon action. Ils sont exprimés dans le projet d'établissement :

- une ligne éditoriale clarifiée et recentrée sur des projets à forte valeur ajoutée, avec de grands artistes dans les ateliers, avec la production de pièces rares et d'exception qui valorisent le caractère unique des savoir-faire des ateliers ;
- une programmation culturelle portant sur des sujets ou des thématiques plus attractifs qui créent des passerelles entre la céramique et d'autres disciplines artistiques ;
- des démarches de développement menées en synergie et ciblées sur des partenariats porteurs, avec les collectivités territoriales, avec des institutions culturelles internationales, avec de grandes maisons du Comité Colbert ;
- nous rechercherons également avec le Ministère de la culture les moyens de sécuriser le financement des dépenses inéluctables de l'établissement, dans le cadre du contrat de performance qui sera négocié pour les cinq ans à venir.

L'année 2016 est une année historique qui marquera le 260e anniversaire de l'implantation de notre institution à Sèvres. Ce sera aussi une année de renouveau, avec la nomination de nouveaux directeurs. Au département du patrimoine et des collections, c'est Christine

Germain-Donnat, directrice du Château Borely à Marseille, qui en prendra prochainement la direction, après le départ pour raison de santé d'Eric Moinet ; au département de la création et de la production, la succession de René-Jacques Mayer qui s'est investi pendant dix ans au service de notre maison, sera bientôt annoncée.
2016 sera une année de renouveau avec la mise en place d'un projet culturel renouvelé et la mise en œuvre de grands chantiers.

2016, un projet culturel renouvelé

Notre projet culturel s'inscrit dans la continuité de la dynamique relancée il y a quelques années, mais il va plus loin encore pour fédérer l'ensemble de l'institution. Il se fonde sur ce qui constitue l'identité même de notre établissement : une maison aux savoir-faire d'exception qui les valorise, qui les renouvelle et qui les transmet aux générations futures ; une institution engagée dans son temps qui invite et expose des créateurs contemporains dans les ateliers et dans les musées, qui innove et qui entreprend des projets audacieux ; une institution ouverte sur le monde – c'est aussi cela qui fédère notre établissement –, qui conserve et valorise des collections de céramiques du monde entier, qui se nourrit de ces sources d'inspiration artistiques et techniques, qui invite des artistes du monde entier et qui suscite de nouveaux croisements culturels.

Le programme 2016 reflète ce projet culturel. Il s'annonce très dense avec des rendez-vous renouvelés et de nouveaux.

Dès le début de l'année, avec la BRAFA, le PAD Paris avec un *solo show* consacré à Fabrice Hyber et Art Paris-Art Fair à laquelle nous participons de nouveau avec Erró. En février, nous présenterons *Global Tour*, au Musée Adrien Dubouché. En mars, nous inaugurerons *CERAMIX* : une exposition manifeste très attendue sur la place de la céramique dans l'art moderne et contemporain, de Rodin à Schütte. Cette exposition sera présentée en même temps à Sèvres et à la Maison Rouge à Paris. Durant l'été, nous renouvelons nos deux rendez-vous du design, avec *Designer's Days* proposé à Noé Duchaufour-Lawrence et *Design Parade* à la Villa Noailles avec les créations de Samy Rio. Nous aurons bien-sûr la 3e édition de *Sèvres Outdoors* dans les jardins de Sèvres et la restitution des Petits Dégourdis de Sèvres au Parc de Saint-Cloud. Et l'exposition *Corée, roman d'un voyageur* sera reprise au Musée Adrien Dubouché.
Pendant l'automne et l'hiver, en septembre, juste avant les *Journées Européennes du Patrimoine*, nous inaugurerons l'exposition de fin de résidence de Lee Ufan. En octobre, nous serons sur le *PAD London* avec de nouvelles créations en design des duos Scholten & Baijings et Doshi Levien. Nous lancerons également une cuisson dans le four à bois pour commémorer le 260e anniversaire à

Sèvres. Ce sera un moment de fête pour notre établissement et les ateliers. Ce sera aussi une belle occasion de le partager avec les artistes, nos amis et nos partenaires.
Tout au long de l'année, nous déploierons aussi notre projet d'ouverture sur le monde, avec l'exposition *Sèvres explore le monde* dans l'Espace musées de l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle, avec l'itinérance en Chine de l'exposition sur la Manufacture de Sèvres, avec la présentation du projet de Kunihiko Moriguchi à la Maison de la culture du Japon à Paris et la préparation de l'exposition sur Sèvres, à Tokyo, en 2017. Je veux remercier très chaleureusement nos deux merveilleuses ambassadrices japonaises que sont Sumiko Oé-Gottini et Emiko Moine.
En 2016, nous serons également à Abu Dhabi avec l'inauguration du Louvre Abu Dhabi qui présentera des chefs-d'œuvre des collections de nos deux musées et les créations de Giuseppe Penone à la Manufacture.

À tous ces projets de diffusion, s'ajoutent ceux en cours de préparation pour 2017 et les années suivantes : la présence de nouveaux artistes et designers invités (Tarik Kiswanson, Jang Jiechang, Rina Banerjee, Nendo, Ann Veronica Janssens, Nicolas Buffe, Ronan et Erwan Bouroullec, Xavier Veilhan ...), des productions de pièces patrimoniales d'exception, dont les Vaisseaux à mât que nous présenterons en fin d'année, la préparation de l'exposition de 2017 *Le laboratoire de la couleur*, un grand projet qui me tient particulièrement à cœur.

2016, la mise en oeuvre de grands chantiers structurants

En matière d'hygiène et de sécurité, nous avons finalisé le DU en 2015. Ce document permet de faire un état des lieux complet sur l'ensemble de l'établissement. Ce sont près de 60 unités de travail qui ont été analysées. 2016 sera l'année de la mise en œuvre du PAPRIPACT, le Plan annuel de prévision des risques avec la mise en place des mesures les plus urgentes.

Le second chantier, c'est la modernisation de notre outil de production et la réforme de la formation des artisans. La préservation, la transmission et la valorisation des savoir-faire uniques des ateliers sont au coeur de la réflexion. En 2015, nous avons créé l'atelier de grand feu et effectué de très nombreux aménagements dans les ateliers. En 2016, nous lancerons les études sur le moulin et sur le magot et nous continuerons à apporter des améliorations dans chacun des ateliers.
En 2015, j'ai affirmé que je voulais un mode de management plus concerté. En 2016, nous instaurerons des moments d'échanges collectifs avec les ateliers au travers de « rencontres thématiques » qui auront lieu tous les deux mois. Elles porteront sur un sujet technique, une production, un artiste, une recherche ou une exposition. L'ensemble du personnel sera invité à y participer. Ces rencontres devraient susciter de nombreuses synergies et des croisements culturels, techniques et scientifiques.

Le troisième grand chantier, c'est celui de la marque et du numérique. J'ai demandé à l'APIE de nous accompagner sur la définition des deux stratégies. Les nouveaux membres du Conseil d'administration, dont certains sont des professionnels de ces sujets, nous apportent également leur expertise.
Les orientations arrêtées fin février permettront de déployer de nouveaux outils de communication commerciale, de repositionner la galerie de Sèvres au Palais Royal, d'engager la définition d'une plateforme numérique : autant de projets concrets, essentiels pour fédérer, rayonner, attirer de nouveaux publics, développer les ressources de l'établissement. Le site web actuel sera en ce début d'année légèrement remanié. C'est une toute première étape.

Autre chantier d'envergure : l'aménagement du bâtiment Roux-Spitz dont les travaux ont commencé en janvier et le chantier des collections qui commencera par les collections documentaires. C'est un chantier lourd et structurant pour la conservation, la connaissance et la diffusion des collections nationales. Elles rejoindront progressivement le bâtiment Roux-Spitz dont les travaux s'achèveront fin 2017.

Le cinquième chantier prioritaire de l'année 2016 est celui de la rénovation du Musée de Sèvres. Il faut désormais la préparer et offrir un autre regard sur la céramique plus ouvert à des publics non connaisseurs. Il nous faut

saisir l'opportunité historique des travaux qui vont être menés par les collectivités locales aux abords du site et mener les travaux du Musée au même moment. Le projet s'inscrira dans le projet culturel de l'institution et en reprendra les lignes directrices. Ce sera un musée qui valorisera les savoir-faire et les productions de la Manufacture de Sèvres mais aussi ses collections de céramique du monde entier. Ce sera un musée accueillant, créatif et innovant. Ce sera un musée du savoir-faire et du savoir-vivre, du plaisir des sens et du plaisir de partager. Ce sera un musée à l'image de l'univers de la Manufacture de Sèvres.
L'année 2016 sera consacrée à l'élaboration du projet et à la recherche de financements. Christine Germain Donnat sera chargée du pilotage scientifique et opérationnel du projet et je mettrai en place un Comité de pilotage stratégique, auquel seront associés le ministère, le département des Hauts-de-Seine et la Mairie de Sèvres. Nous comptons sur le Cercle des mécènes et sur la Société des Amis du Musée pour nous accompagner. Cécile Dupont-Logié, sa nouvelle présidente, lui donne déjà une nouvelle dynamique.

Notre 260ᵉ anniversaire à Sèvres marquera une année de renouveau avec de beaux et passionnants projets avec toutes les équipes de notre grande maison et avec tous nos partenaires et amis que je remercie pour leur soutien : le Ministère de la culture et de la communication, le département des

Hauts-de-Seine, la mairie de Sèvres, la mairie de Limoges, la Fondation Bettencourt Schueller, la Fondation BNP Paribas, la Fondation Hermès, la Société Générale, les sociétés Extia et Pyramis et bien-sûr, les artistes, les galeries et les collectionneurs toujours plus nombreux à apprécier notre maison et ses créations en porcelaine.

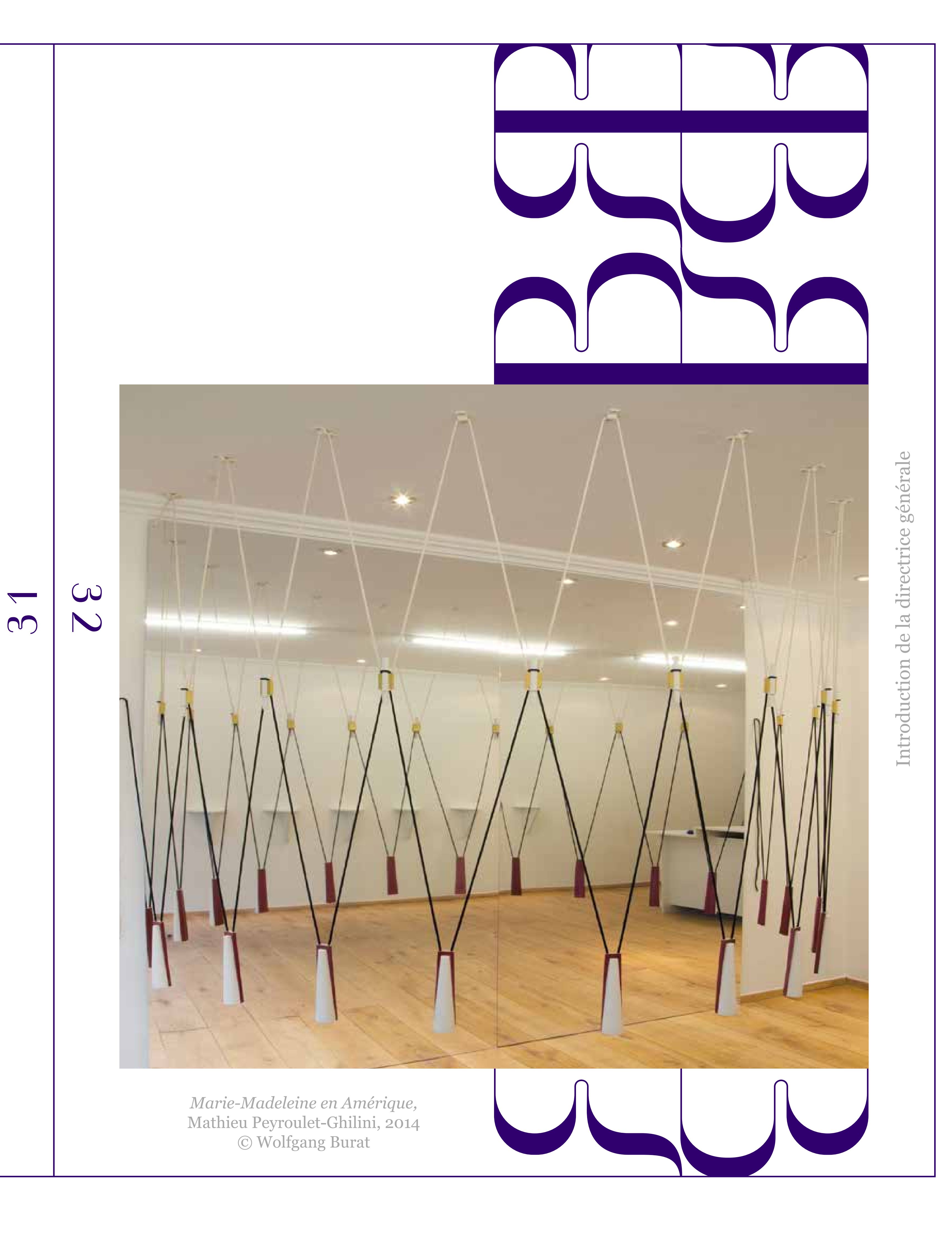
Je me réjouis qu'en tout début d'année, un nouveau partenariat avec la Maison Pierre Hermé s'esquisse, car comme la nôtre, il s'agit d'une maison de savoir-faire, d'excellence, de création et de goût, dans tous les sens du terme …

Gageons que l'année 2016 sera une année pleine de découvertes savoureuses et de moments de partage intenses.

Romane Sarfati

—

Directrice générale
Janvier 2016



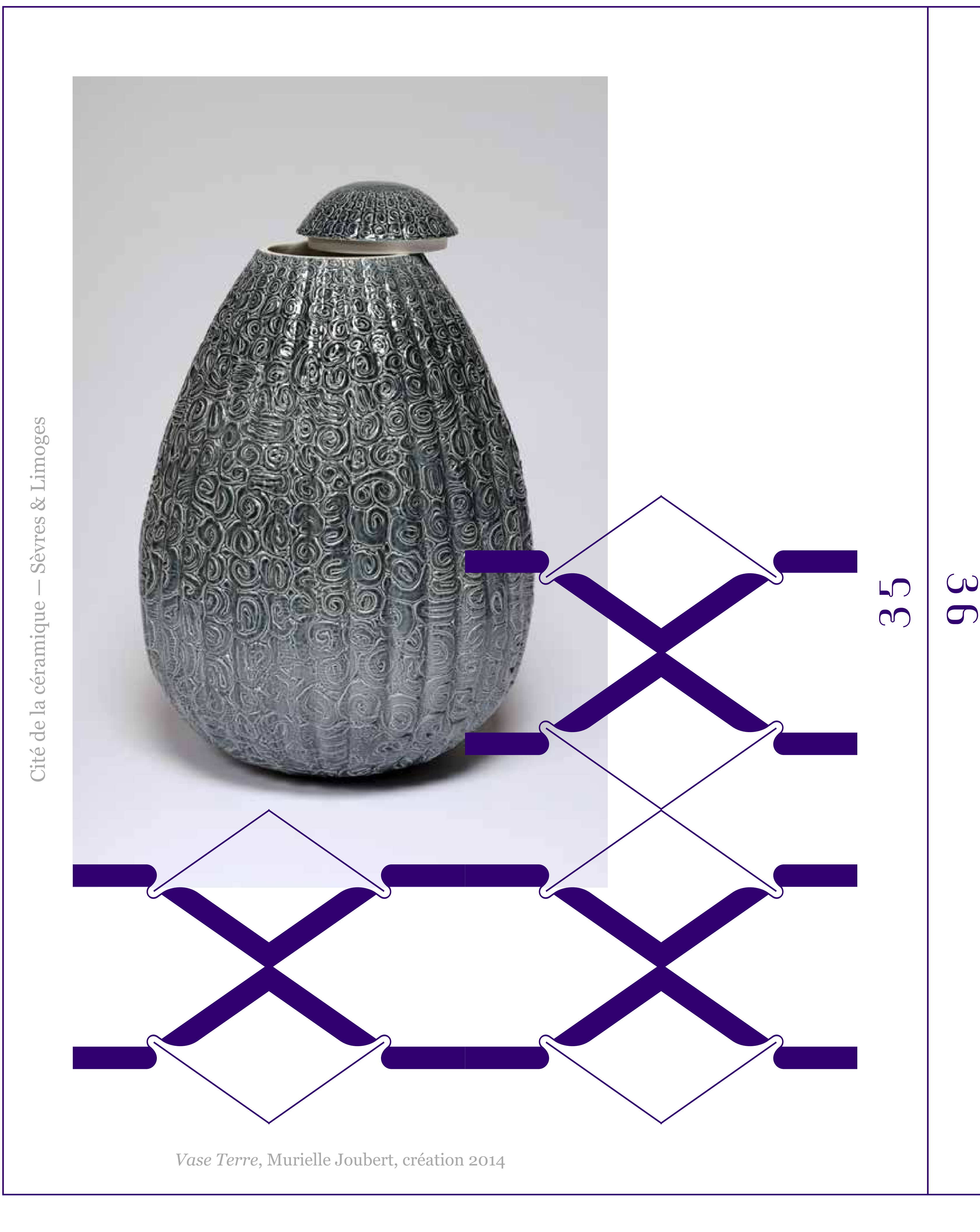
Marie-Madeleine en Amérique, Mathieu Peyroulet-Ghilini, 2014
© Wolfgang Burat



Sucrier égyptien, détail, Service Egyptien, 1808-1812. Édition 2015.

CHAPITRE I

FAIRE RAYONNER ET DÉVELOPPER LA MARQUE SÈVRES



Vase Terre, Murielle Joubert, création 2014

01 — Une ligne éditoriale et artistique affirmée

A. Une ligne éditoriale plus lisible et mieux segmentée

Au fil du temps, la variété des pièces réalisées à la Manufacture s'est recentrée sur des productions à plus forte valeur ajoutée, confirmant la position unique de haute facture des productions de Sèvres. Ainsi coexistent désormais, de manière complémentaire, trois lignes claires de production :

- Ligne 1 : les éditions limitées et pièces uniques (création contemporaine).
Elles nécessitent des phases de recherche importantes, mettent les savoir-faire en défi et nécessitent audace, risque et innovation. Elles s'adressent à un public de collectionneurs.

- Ligne 2 : une collection patrimoniale et contemporaine d'objets d'arts décoratifs qui constitue le catalogue de haute facture. Elle correspond à des séries plus longues, néanmoins limitées par le temps incompressible nécessaire à leur réalisation. Elles sont choisies pour leurs savoir-faire maîtrisés, leur élégance intemporelle qui séduit un public d'amateurs et de décorateurs.

● Ligne 3 : les productions plus accessibles… ou « parcelles de Sèvres », qui convoquent les mêmes savoir-faire, mais dans une chaîne de production plus courte ; elles sont diffusées au moment d'opérations spécifiques (*Journées du patrimoine*, Noël, opérations capsules).

Ces trois lignes se complètent de projets spéciaux :

● Les prestations et « co-branding », comme par exemple la collaboration avec Van Cleef & Arpels pour les éléments de porcelaine des bijoux *Alhambra* ou encore avec Hermès pour les cadrans de montre ;
● Les éditions d'exception et les commandes spéciales, comme par exemple le Vaisseau à mât, une pièce du XVIIIe siècle très rare, dont trois exemplaires sont en production ; la commande spéciale de vases aux décors années 30 et 50 pour la Chine ; ou encore les créations de Giuseppe Penone pour le Louvre Abu Dhabi.

C'est grâce à cette coexistence originale que les savoir-faire déployés par chaque atelier peuvent se maintenir et s'enrichir. L'articulation de ces trois lignes construit la stratégie de création et de production de Sèvres qui s'inscrit à la fois dans le marché et dans une politique audacieuse propre à une institution publique. L'identité de Sèvres se situe, depuis l'origine, entre audace et élégance, entre public et privé, entre rêve inaccessible et

L'identité de Sèvres se situe, depuis l'origine, entre audace et élégance, entre public et privé, entre rêve inaccessible et appropriation par chacun.

appropriation par chacun. Le nouveau Conseil artistique, scientifique et culturel a la tâche d'accompagner la direction de l'établissement dans cette continuité historique et novatrice.

B. Des orientations artistiques plus affirmées

Après des années d'expérimentations foisonantes, s'illustrant par des invitations d'artistes et de designers de la scène française et internationale, il est proposé pour la période qui s'ouvre de renouer avec la propre histoire de Sèvres autour de deux axes : celui d'une Manufacture ouverte aux dialogues avec d'autres cultures, qui absorbe tour à tour les influences d'Asie, du Moyen Orient et des Amériques, et celui d'une Manufacture pluridisciplinaire, ouverte à tous les genres créatifs et artistiques.
Dans l'esprit universaliste d'un Alexandre Brongniart, qui créa au XIXe siècle le Musée national de la céramique pour inscrire le travail des artisans de Sèvres dans une relation au monde, la Manufacture s'engage dans une politique artistique de croisements culturels.
De même, dans l'esprit bâtisseur de Georges Lechevallier-Chevignard, qui sollicita les plus grands architectes et décorateurs de l'époque Art Déco, la Manufacture s'engage dans une politique de création « du bijou à l'architecture ».
Fidèle à son histoire, elle continue d'inviter régulièrement les grandes figures de l'art contemporain (Giuseppe Penone, Lee Ufan, Erró …), tout en développant la notion de

Fidèle à son histoire, elle continue d'inviter régulièrement les grandes figures de l'art contemporain (Giuseppe Penone, Lee Ufan, Erró …)

croisements culturels au travers d'invitation d'artistes dont le travail se nourrit d'un dialogue entre Orient et Occident (Rina Banerjee, Nicolas Buffe, Tarik Kiswanson, Yang Jie Chang, Mohamed Melehi…).

Dans le cadre de programmes de valorisation et de renouvellement des savoir-faire, les axes suivants se dessinent :

Peinture sur formes de Sèvres
Sèvres commande tout au long de son histoire des formes en blanc (vases, plats, plaques) à décorer par des artistes ou des décorateurs. En 2006 et 2010, des formes de vases et de plaques sont commandées respectivement à Pierre Charpin et Adrien Rovero, enrichissant le répertoire de plus de 3 000 formes de vases, formes d'usage, ou plaques décoratives. Fabrice Hyber, Erró et Mohamed Melehi ont été conviés en 2015 pour cette approche.

Couleurs
La Manufacture regorge d'un trésor d'exception : une palette de grand feu et de petit feu de plus de 1 000 couleurs, peu valorisée depuis l'origine, à l'exception du Bleu de Sèvres. Transparence, profondeur, couvertes brillantes, mates, semi-mates composent une palette inégalée dans le monde. Un programme de recherche et de production est lancé, imaginé dans la perspective de l'exposition *Le laboratoire de la couleur* à Sèvres, en 2017. Dean Brown a lancé une collection à l'occasion des D'Days en juin 2015, Scholten & Baijings, Doshi-Levien y travaillent pour une diffusion en 2017.

La Manufacture regorge d'un trésor d'exception : une palette de grand feu et de petit feu de plus de 1 000 couleurs.

Graphisme
Le répertoire iconographique et graphique de Sèvres, qui compose les frises des coupes, assiettes, vases et tasses, est d'une richesse extraordinaire. Il est cependant devenu indispensable de le renouveler pour moderniser la ligne des pièces produites, mais aussi pour assurer la transmission des savoir-faire de l'atelier d'impression.

Lumière
Sèvres s'est assez peu illustrée dans ce domaine au travers de l'histoire à l'exception de la période Art Déco. C'est pourtant un champ des arts décoratifs qui permet d'allier savoir-faire et technologie. Une collection avec des éditions de pièces historiques et de nouvelles créations a été lancée au *PAD London* en 2015 avec un luminaire conçu par Normal Studio et des rééditions de Lampes Pré des années 1950.

Mobilier
De même que pour les luminaires, Sèvres a assez peu développé de projets de mobilier, sans doute en raison des contraintes techniques qu'impose la porcelaine. Cependant, depuis le XVIIIe siècle, Sèvres a développé des collaborations avec d'autres artisans ou le Mobilier national, ouvrant ainsi de nouveaux horizons aux céramistes ainsi que le champ de créations possibles.

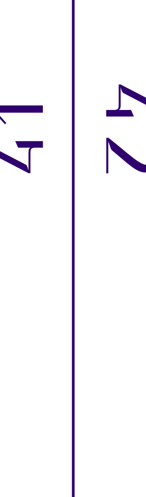
Il s'agit de renouer avec cette ouverture pour progressivement élargir la typologie des créations de Sèvres (tables, guéridons, consoles, bars…).

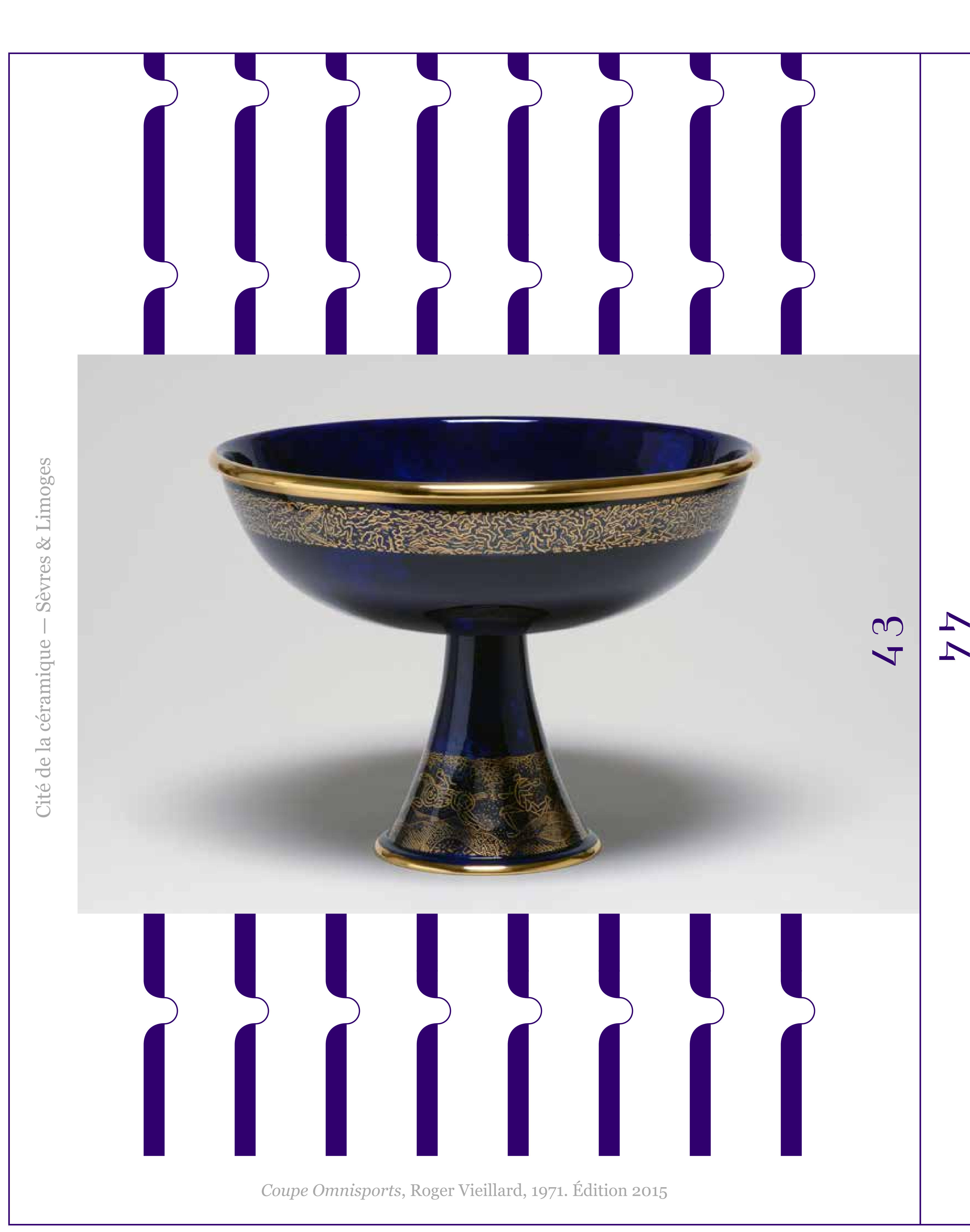
Pour compléter cette dynamique d'ouverture à d'autres types de formes et d'usages, bijou et céramique architecturale seront également développés dans les années à venir.

Transmission croisée

Ce programme vise à mettre en relation les artisans de Sèvres avec des artisans d'art dont le savoir-faire ancestral dans d'autres domaines offre une source d'enrichissement mutuel.
Ce programme développe des croisements de savoir-faire, de cultures, d'art de vivre (Japon, Chine, Corée, Inde, Moyen-Orient…) auxquels s'ajoutent des métissages possibles avec d'autres matières, peu ou pas explorés (verre, bois, cuir, textile,papier…).
Au-delà des nouvelles créations métisses que ce dialogue entre artisans d'art permet, ce sont les parcours des artisans qui s'en trouvent enrichis par la rencontre, l'expérience et l'acquisition de compétences nouvelles.
Ce programme de transmission s'appuie sur deux vecteurs : le projet de création et de recherche et la résidence croisée de l'artisan invité à Sèvres et d'un artisan de Sèvres dans l'atelier de l'artisan étranger.
Le premier artiste invité dans ce cadre en 2015 est Maître Kunihiko Moriguchi, artiste peintre, Trésor national vivant du Japon.

Ce programme vise à mettre en relation les artisans de Sèvres avec des artisans d'art dont le savoir-faire ancestral dans d'autres domaines offre une source d'enrichissement mutuel.





Coupe Omnisports, Roger Vieillard, 1971. Édition 2015

02 — La production

Inscrite dans l'histoire de la Manufacture depuis sa création, l'invitation de grandes signatures se poursuit et s'illustre par les invitations faites à Fabrice Hyber, Giuseppe Penone, Lee Ufan, pour ne citer que ceux-là. La capacité des ateliers à répondre à ces commandes spéciales de pièces uniques et d'exception accompagne le développement de la Cité de la céramique dans sa relation au monde.
La forte valeur ajoutée de ces projets, la mise en valeur des savoir-faire et des matières, souvent à des échelles inhabituelles, assorties de la force évocatrice des œuvres, de la sensibilité des artistes, de leur signature, permettent de faire coexister harmonieusement une ambition artistique clairement définie, la préservation des savoir-faire, le souci d'évolution et d'enrichissement.
Si les ateliers ont su répondre à ces commandes, c'est aussi et surtout grâce à leur réactivité, leur capacité d'organisation, leur implication immédiate, saluées par les artistes.

Préserver les savoir-faire, les transmettre c'est aussi prélever dans le patrimoine exceptionnel détenu ; ainsi les ateliers ont produit des *Vaisseaux à mât*, des vases aux décors des

années 30 et 50, des assiettes du service des Départements et bientôt d'autres pièces tout aussi inhabituelles et rares comme le vase hollandais, la théière « Oeuf et serpent », la théière « Eléphant », le vase « Eléphant » ou la *théière chinoise Fragonard*.

La Manufacture s'appuie aujourd'hui sur un projet d'établissement riche, proposant une nouvelle manière de travailler plus collaborative, faite d'échange et de partage pour créer des liens plus étroits entre les services, les ateliers et les différentes entités de l'établissement. C'est une belle occasion de partir sur de nouvelles bases tout en poursuivant le développement mené depuis onze ans. De la complémentarité de certains métiers, par un travail collaboratif innovant, les ateliers doivent pouvoir se décloisonner pour permettre à chacun de s'enrichir de l'autre et démontrer l'esprit haute facture de la Manufacture. S'y ajoute une ambition de modernisation pour laquelle des études et recherches sont en cours afin d'introduire de nouveaux outils, de manière à valoriser les savoirs irremplaçables, l'excellence, et préserver le temps nécessaire à leur application.

Créer la bonne synergie, faire appel à l'inventivité de chacun, mieux anticiper le coût et la pertinence des projets, les chefs de service, leurs adjoints, les chefs d'atelier, les techniciens ont entamé cette démarche avec souplesse et ouverture d'esprit.

La Manufacture s'appuie aujourd'hui sur un projet d'établissement riche, proposant une nouvelle manière de travailler plus collaborative, faite d'échange et de partage



Vue de l'ancienne Manufacture de porcelaine de Sèvres,
Célestin – Stanilas Lamarre, 1822
© RMN-GP / Martine Beck-Coppola

Les chiffres de la production, en pièces livrées et en valeur sont certes inférieurs à l'année passée, mais ils ne reflètent pas l'activité réelle car les différents projets évoqués plus haut ont largement occupé la production, sans avoir pu être livrés. Opiniâtres, les ateliers produisent du monumental au minuscule et adaptent leur savoir-faire en toutes circonstances, tout en soutenant la recherche sur les différents problèmes techniques, piquage de l'émail de porcelaine dure, ajustement de la nouvelle porcelaine tendre et de toutes les pâtes de petit coulage, par la réalisation de multiples essais. Des avancées sont à confirmer. Pour autant, le travail conjoint des ateliers et du responsable

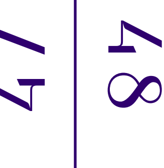
de la recherche appliquée a permis d'organiser un grand nombre de cuissons d'essai et des ajustements de courbes de température laissant espérer des résultats positifs en 2016. Parallèlement, confronté à des matières premières qui varient en qualité, le laboratoire, conscient que les pâtes et les productions uniques sont à préserver, n'a pas hésité à s'appuyer sur des expertises externes et à s'outiller d'appareils de mesure plus performants afin d'asseoir sa démarche et permettre d'aboutir plus sereinement à des résultats.

2015 aura aussi été marquée par le départ du directeur du département, René-Jacques Mayer, dont le charisme, les idées foisonnantes et innovantes ont été des moteurs pendant onze ans. Nous avons construit avec lui, une équipe soudée, dynamique, prête à poursuivre ce qui a été engagé et à suivre les changements annoncés avec beaucoup de confiance.

Nous rendons tous un hommage particulier à Brigitte Thiébault, décédée au début de l'année 2015 et saluons ses compétences, son professionnalisme, sa personnalité et sa joie de vivre qui nous manquent cruellement.

Félicitations aux deux lauréats 2015 du concours de techniciens d'art, Audrey Leclercq et Alexandre Poirier, mais aussi à Chantal Bannelier, Sylvie Guégan, Micheline Guilloux, Jean-Claude Bilon, Philippe Richard, Philippe Samba pour leurs promotions méritées.

Félicitations aux deux lauréats 2015 du concours de techniciens d'art, Audrey Leclercq et Alexandre Poirier, mais aussi à Chantal Bannelier, Sylvie Guégan, Micheline Guilloux, Jean-Claude Bilon, Philippe Richard, Philippe Samba pour leurs promotions méritées.



Le programme 2016 s'annonce tout aussi dense par de nouveaux rendez-vous : Brafa, PAD Paris (Hyber), Art Paris (Erró, Melehi), *Designer's Days* (Noé Duchaufour), Villa Noailles (Samy Rio), JEP, PAD Londres (Scholten & Baijings, Dochi & Levien, Vaisseaux à mât), cuisson au four à bois, exposition de fin de résidence de Lee Ufan, présentation du décor de Maître Kunihiko Moriguchi dans le cadre du projet de transmissions croisées, inauguration du Louvre Abu Dhabi avec les œuvres de Giuseppe Penone. À ces projets s'ajoutent ceux de nouveaux artistes invités.



Pose du filet en or, atelier de filage – dorage © CC - BY SA 3.0

De 2015 vers 2016, les projets en cours et à venir s'inscrivent d'ores et déjà dans les trois lignes de production clairement définies par le nouveau projet d'établissement :

- les éditions limitées et pièces uniques (création contemporaine) ;
- le catalogue de haute facture ;
- les productions plus accessibles … ou « parcelles de Sèvres ».

le nouveau projet d'établissement :
• les éditions limitées et pièces uniques (création contemporaine) ;
• le catalogue de haute facture ;
• les productions plus accessibles … ou « parcelles de Sèvres ».

Ces lignes sont et seront portées par les projets des créateurs, artistes, plasticiens, designers sollicités : Rina Banerjee, Nicolas Buffe, Doshi & Levien, Noé Duchaufour-Lawrance, Erró, Lionel Estève, Talin Hazbar, Fabrice Hyber, Ann Veronica Janssens, Jang Jiechang, Tarik Kiswanson, Mohamed Melehi, Nendo, Yan Pei Ming, Giuseppe Penone, Samy Rio, Scholten & Baijings, Lee Ufan, Xavier Veilhan…
Mais aussi par la réédition de pièces d'exception du patrimoine et la capacité des ateliers à répondre à des commandes spéciales (Van Cleef & Arpels) ou à proposer d'adapter leurs techniques pour créer de nouvelles pièces, plus accessibles au grand public, dans le respect du caractère rare des productions historiques de la Manufacture.

Le patrimoine matériel et immatériel de la Cité de la céramique est le pilier de la production et une source inépuisable d'inspiration.
La conscience de ces valeurs, partagée par tous, est un atout à protéger et entretenir.

A. Fabrication

L'activité du service de la fabrication est en hausse en nombre de pièces livrées.
Valeur globale et prix moyen de l'objet sont également supérieurs aux années précédentes.
L'actualisation progressive des prix de revient en cours d'année est pour une part à l'origine de cette hausse.
Si le nombre de pièces façonnées est en baisse, ceci s'explique d'une part par la nature des projets contemporains de grande envergure (sculptures de Giuseppe Penone, Grands Charpin) et celle de pièces traditionnelles sophistiquées (Coupes, biscuits, Vaisseaux à mât) qui nécessitent des temps de façonnage plus longs et, d'autre part, par une concentration des ateliers sur les recherches en étroite collaboration avec le laboratoire, pour résoudre le défaut de qualité d'émail et la mise au point de nouvelles pâtes (pâte tendre et pâte Antoine d'Albis de coulage). Un travail méticuleux de suivi des pièces, grâce à la complicité des différents ateliers concernés, est à saluer.
Les anomalies constatées dans la qualité des cuissons ont permis de disculper la fiabilité des fours et la tendance est à l'amélioration.
La capacité de stockage des matières premières, des stères de bois, du matériel d'édition et des modèles, dans de bonnes conditions de sécurité, est de plus en plus réduite, cette situation devient préoccupante.
L'amélioration des conditions de travail, quant à elle, s'est poursuivie par l'achat d'une pompe

Le patrimoine matériel et immatériel de la Cité de la céramique est le pilier de la production et une source inépuisable d'inspiration.

de transfert pour les barbotines, l'implantation d'une centrale d'aspiration, le réaménagement d'espaces de travail, le remplacement de revêtements en plomb, l'acquisition d'un tour vertical de polissage et de matériel de manipulation de moules. Une première phase de maintenance du parc mécanisé est en cours. Le chef d'atelier du moulage-reparage s'est vu confier la mission de suivi des commandes du service de la fabrication auprès du chef de service.
Le service a été endeuillé par le décès d'une excellente collègue sérieuse, compétente et combattante de l'atelier du plâtre.

Sculpture modelage de formes : le technicien d'art en formation a terminé son apprentissage par la réalisation du modèle et du premier moule de la théière *Éléphant*. Ont été entrepris le modèle complet de la théière *Oeuf et Serpent* avec le remodelage du serpent qui entrelace la panse du contenant, une série de vases Mini-Sèvres et la réalisation d'une fève dessinée par Nicolas Buffe pour la Maison Pierre Hermé. Le vase *Eléphant* est à poursuivre.

Sculpture modelage de figures : tout en poursuivant la collection du surtout des *Danseuses* d'Agathon Léonard, le sculpteur a réalisé plusieurs modèles de *Celui qui voit les yeux fermés* de Nathalie Talec, restauré le modèle de l'*Amour* Falconet 1ère grandeur, découpé et reproduit le modèle de *Léda* de Maillol et retouché le vase *Saïgon* de Rodin.



Atelier de petit coulage © CC - BY SA 3.0

Moulage-tournage en plâtre : ce fut l'année des travaux avec l'implantation d'une centrale d'aspiration, le réaménagement d'espaces de travail avec une remise à niveau du sol et la réfection des canalisations d'évacuation. L'organisation de postes de travail doit être finalisée.
Pour autant, l'activité accomplie par les techniciens a permis de répondre aux priorités contemporaines (Lee Ufan, Giuseppe Penone) et traditionnelles : théière *Eléphant*, divers biscuits et moules de vases pour les ateliers de façonnage.
Le responsable de l'atelier a participé activement, avec les conservateurs, à la préparation de l'exposition *La Manufacture des lumières*. Un agent en interne viendra renforcer l'équipe en 2016.



Lee Ufan dans la grande verrière, 2015

À l'atelier du **moulin**, les préparateurs de pâtes ont fabriqué et livré plus de cinquante tonnes de pâtes auxquelles s'ajoutent environ deux tonnes de bain d'émail. La collaboration étroite avec le service du laboratoire reste essentielle pour les recherches et les améliorations des porcelaines.
L'introduction de nouveaux produits dans les mélanges de matières, tel que le suzoplast, a demandé à l'atelier d'imaginer de nouvelles méthodes de travail.
De nombreux travaux de maintenance, d'installation de machines et de réaménagement des espaces de stockage restent à faire pour améliorer les conditions de travail de l'atelier.

L'atelier du petit-coulage est toujours autant sollicité pour la production de pièces contemporaines : Aldo Bakker, Andrea Branzi, Kristin McKirdy, Naoto Fukasawa, Arthur-Luis Piza.

Les **mouleurs-repareurs** ont dû répondre aux besoins de diverses commandes et notamment servir en nombre et qualité des sculptures reflétant l'exposition de *La Manufacture des lumières*. L'activité contemporaine a concerné une édition de *Léda* de Maillol, une sculpture de Giuseppe Penone et des bustes de Nathalie Talec. Des essais concluants sur la nouvelle pâte tendre ouvrent à nouveau des possibilités de production.

L'atelier du **petit-coulage** est toujours autant sollicité pour la production de pièces contemporaines : Aldo Bakker, Andrea Branzi, Kristin McKirdy, Naoto Fukasawa, Arthur-Luis Piza. Un énorme travail tant sur la mise en place que sur la réalisation de l'œuvre *Propagation* de Giuseppe Penone souligne l'efficacité et l'esprit d'équipe de cet atelier. À force d'essais et de collaborations avec le laboratoire, les différentes pâtes de coulage s'améliorent et ont permis l'édition encore réduite de certains vases. Une première concertation pour l'amélioration des conditions de travail et l'aménagement de l'atelier s'est tenue en fin d'année.

Les **découpeurs-garnisseurs** en proche collaboration avec le petit-coulage ont réédité trois exemplaires du *Vaisseau à mât* avec succès. Des œuvres comme la coupe *Dimanche* de Borek Sipeck, les *Epinikions V* et *Musicien* de Marina Karella ou les recherches sur la mise au point du pot à lait des services *Litron* et *Coupe* ont émaillé l'activité traditionnelle du garnissage.

La pâte dure employée au **grand-coulage** pour la production de vases n'a pas été suffisante pour permettre une analyse qualitative fiable : la pâte nouvelle reste la principale barbotine employée pour les éditions. Ont été façonnés en nombre la série des vases *Charpin*, les vases *Rubans*, *Grand Charpin*, des vases *Rababah* d'Ettore Sottsass, ainsi qu'une grande variété de formes de vases destinés à la « Galerie Dumonteil » et pour les besoins des institutions. Des essais de réalisation du vase *OF Sèvres* d'Aldo Bakker n'ont malheureusement pas abouti pour le moment. Une table de soufflage mobile pour de grands formats a été réalisée par les agents de l'atelier.



Les mini-vases de Sèvres, création 2015



Vase *Transform*, Fabrice Hyber, 2015

Dans les techniques du **tournage** et du **calibrage**, la production a été variée. Diverses recherches ont été menées avec des groupes d'étudiants de l'ENSAD, des formes planes avec l'artiste Lee Ufan et des soucoupes pour Maître Kunihiko Moriguchi.
Les **tourneurs** ont concentré leur activité sur un grand nombre de coupes : *Urbino*, *Vieillard*, *Dimanche*, *Etica* et *Estética* : des vases *Ruhlmann*, *Delachenal*, *Arp*, *Sottsass* auxquels il faut ajouter une série de vases *Mini-Sèvres* qui ont réclamé technique et patience.
Des recherches fructueuses sur la nouvelle pâte tendre ont permis de reprendre une production avec cette pâte.

Le programme de l'année prévoyant le remplacement en plomb des tabliers de trois tours par du zinc est accompli. Des aspirations mobiles sont présentes aux trois postes du calibrage. L'arrivée d'une table élévatrice permet des manipulations plus aisées des grosses ébauches.
Au **calibrage**, la production s'est maintenue sur les formes du service *Uni* et du service *Diane*, un agent travaillant désormais à temps complet permet une production régulière en plus grande quantité.

L'atelier d'**émaillage** a été très sollicité dans la recherche de la qualité de l'émail de pâte dure. Cette démarche qui réclame patience, abnégation et de nombreux essais, parfois sans résultat, peut laisser un sentiment de découragement ou d'incompréhension, pour autant investissement et professionnalisme restent les moteurs de l'atelier. Dès le mois de juin, l'équipe s'est vue réduite à quatre agents sur six. Malgré cette contrainte, elle a su répondre efficacement grâce à son organisation et sa volonté. L'assistance technique apportée auprès des artistes tels que Lee Ufan, Marlène Mocquet, Fabrice Hyber, Raphaël de Villers et Lionel Estève, montre l'implication de l'équipe dans les projets contemporains.
Les 4 797 pièces traitées au service de la fabrication, nombre légèrement supérieur à celui de l'année précédente, soulignent la dynamique de l'équipe.

L'assistance technique apportée auprès des artistes montre l'implication de l'équipe dans les projets contemporains.

Dans le secteur des **fours**, la formation de deux jeunes cuiseurs se poursuit, l'un d'eux a rejoint l'atelier des moufles pour y apprendre les modes de cuissons en fours électriques. Les cuissons montrent leur importance dans la résolution d'une partie de la qualité des porcelaines, sans remettre en cause la fiabilité des installations. Les courbes de températures doivent être adaptées à la variété des pâtes et des formes cuisant ensemble. Une rigueur dans les enfournements, défournements et conduites des cuissons est essentielle pour préserver la qualité de la production et respecter la chaîne de travail. L'enfournement des œuvres de Giuseppe Penone a demandé réflexion et maîtrise.



Décor «Absence-Présence» pour le service Diane, Axel Werkling, création 2014



Vase Aubert 25, décor Albert Martine, 1930. Édition 2015



Divinité encordée, Christian Astuguevieille. Édition 2015

Les techniciens du **tri-polissage-ajustage** interviennent sur la majorité des pièces cuites. Cette année encore, ils auront valorisé leur efficacité à répondre aux exigences des délais et des vœux des artistes. Ils ont enrichi leurs savoir-faire en matière d'ajustage et de finition sur les pièces de Marlène Mocquet, Myriam Mechita, Elmar Trenkwalder, Johan Creten, le vase *Triptyque* d'Arman, le *Vase Double* de Richard Peduzzi et les vases *Charpin* à décors de *Clowns* ou le vase *Ruban*. Le traitement des fours traditionnels a permis aux deux agents en formation de gagner en technique, en organisation, en analyse et résolution de situation. L'œuvre *Propagation* de Giuseppe Penone a occupé le sol d'une grande partie de l'atelier pendant plusieurs mois pour son ajustage, montage, finition et numérotation avant d'être livrée à la décoration. La découpe au jet d'eau, action sous-traitée, a montré son efficacité. Un troisième tour vertical a été installé, une commande de l'aspiration doit être installée sur ces trois postes de travail. L'installation de nouvelles étagères facilite la manipulation des pièces et apporte une souplesse dans leur rangement en attendant d'être triées et traitées.

L'activité de l'atelier du **polissage-biscuit** a été riche et variée tant par le traitement des projets contemporains de Giuseppe Penone, de Jean-Marie Fiori, de Nathalie Talec, les *Léda* de Maillol, les *Lampes* de Normal Studio, les pièces d'Aldo Bakker et d'Andrea Branzi que par celui des biscuits associés à l'exposition

L'œuvre *Propagation* de Giuseppe Penone a occupé le sol d'une grande partie de l'atelier pendant plusieurs mois pour son ajustage, montage, finition et numérotation avant d'être livrée à la décoration.

La Manufacture des lumières, des trépieds bol sein pour la Monnaie de Paris et des commandes de clients. De bons résultats sur les Vases *Hollandais* et les ajustements des *Vaisseaux à mât* sont à souligner. Le buste de *Lafayette* a été l'occasion de mener des recherches sur de nouvelles préparations des produits de finition : elles seront à reconsidérer régulièrement compte-tenu de la variété des teintes engendrées par les différentes pâtes et types de cuissons. Une adaptation aux nouveaux produits livrés par les fournisseurs est essentielle. De nouvelles techniques de traitement de surfaces ont été inventées. Toutes ces avancées sont le fruit d'un travail d'équipe. Un nouvel agent à mi-temps renforce l'efficacité de l'atelier. Les investissements se sont concentrés sur l'achat d'un photo-polymérisateur plus performant et des têtes de polisseuses mieux adaptées.



Petite vague, Johan Creten, 2011. Édition 2015



Technique du réticulé, atelier de garnissage, 2015. CC - By – SA-3.0

B. La décoration

L'activité globale du service de la décoration reste liée aux commandes du service commercial, à celles du service des attributions et à celles des différentes manifestations que la Cité de la céramique programme tout au long de l'année. En étroite collaboration avec les ateliers du service de la fabrication, le service a produit plusieurs objets à caractère exceptionnel : les *Lentilles* de Giuseppe Penone, les vases aux décors des années 1930 et 1950, les vases peints par Fabrice Hyber, les sculptures imaginées par Marlène Mocquet et Lee Ufan. L'arrivée de nombreux projets contemporains a permis aux ateliers de prendre des initiatives et de motiver l'ensemble du personnel autour d'objectifs et de compétences partagés.

La valeur globale des pièces livrées s'élève à 525 792 € en 2015

Le nombre d'objets livrés est en baisse par rapport à l'an passé, avec 2 388 pièces décorées en 2015, contre 2 867 en 2014. La valeur moyenne de la pièce est de 220,15 € en 2015 contre 256,69 € en 2014. La valeur globale des pièces livrées s'élève à 525 792 € en 2015 pour 735 616,46 € en 2014. Ces chiffres en baisse sont liés à la nature des pièces produites qui nécessitent un temps de mise au point et de réalisation particulièrement long, dont la livraison sera, pour une partie d'entre elles, différée en 2016 (vases de Fabrice Hyber, vases *My mini Sèvres*, vases aux décors des années 30 et 50, projets de Giuseppe Penone), comme à la baisse des demandes émanant des services attributaires.

L'atelier d'**émaillage par insufflation** a réussi à répondre aux diverses attentes de pièces de grandes et petites tailles. Pour exemple, il faut citer les vases *My mini Sèvres* bleus ou bien des pièces plus importantes comme les œuvres d'Ettore Sottsass ou de Fabrice Hyber. L'activité de l'atelier est particulièrement dépendante d'événements comme les *Journées européennes du patrimoine* ou les festivités de Noël.

L'atelier de **pose de fonds** qui réalise les fonds colorés en petit feu et en grand feu, notamment les bleu, bleu nuagé, granité et lavande, a travaillé en 2015 sur de très nombreux projets d'artistes contemporains, comme les décors de Mohamed Melehi et ceux d'Erró. De nombreux essais ont été nécessaires pour mener à bien ces décors en accord avec les artistes.

L'atelier de **dessinateur modéliste** a exécuté des décors en or pour des pièces du répertoire comme des *chinoiseries* ou sur des pièces contemporaines comme le vase *Triptyque* d'Arman. Son savoir-faire dans le domaine de la composition sur forme a été sollicité pour un projet de décor de Erró. Plusieurs interventions de retouche à froid ont aussi été effectuées. La transmission de la technique du brunissage à effet à deux jeunes brunisseuses est en cours.

La transmission de la technique du brunissage à effet à deux jeunes brunisseuses est en cours.

L'atelier de **gravure** a réalisé plusieurs rosaces et frises nécessaires au travail de l'atelier d'impression. Des travaux de retouche et de nettoyage de plaques ont été effectués pour entretenir ce patrimoine exceptionnel. L'année a été marquée par la participation au travail de composition sur les projets de décors d'Erró. La gravure des nouvelles marques de fabrication et de décoration 2016 a été réalisée.

La gravure des nouvelles marques de fabrication et de décoration 2016 a été réalisée.

Pour les techniques de **l'impression**, la production courante (pièces du répertoire) a représenté l'essentiel de l'activité de cet atelier. Comme chaque année, de nombreux objets édités spécialement pour les *Journées eurepéennes du patrimoine* ont été réalisés. Les décors de jeux de fond imaginés par Lionel Estève ont été finalisés. Plusieurs essais de tirages en couleurs sont régulièrement effectués pour mieux maîtriser cette technique peu exploitée.



Ensemble de luminaires, Maurice Pré, Normal Studio, Boucher

L'atelier d'**offset** a travaillé sur plusieurs réalisations de décors ainsi que de nombreuses typographies. Cette année, les techniciens de cet atelier ont démontré leur grande capacité d'adaptation dans l'élaboration de nouveaux projets d'artistes comme ceux de Erró, Mohamed Melehi et Maître Kunihiko Moriguchi. Plusieurs commandes spéciales ont aussi été honorées dans les délais.

L'équipe des **peintres** a réalisé des pièces en couleur de petit feu très complexes, comme les assiettes du service des Départements qui mettent en avant leur grande maîtrise technique. Concernant les décors des années 1930 et 1950, des recherches importantes (de matières et de couleurs) ont été entreprises pour être au plus proche des planches originales. Sur ce projet d'envergure, les propositions décoratives, notamment celles en grand feu, ont été très réussies. Notons les collaborations importantes qui ont eu lieu avec les autres ateliers autour des projets de Erró et Mohamed Melehi.

Les **fileurs doreurs** ont axé l'essentiel de leur activité sur des objets du répertoire classique de Sèvres. Néanmoins, plusieurs projets contemporains ont fait appel à leurs savoir-faire comme le groupe de sculptures formant *La crèche* de Myriam Mechita ou les miroirs de Lionel Estève. Plusieurs autres pièces exceptionnelles, assiettes du service des Départements, vases aux décors des années 30 et 50 ont aussi été décorés en collaboration avec les ateliers de peinture, de pose de fonds et d'impression.

Plusieurs autres pièces exceptionnelles, assiettes du service des Départements, vases aux décors des années 30 et 50 ont aussi été décorés



Palette de couleurs, Manufacture Royale de Sèvres, 1819

Les cuissons demandées, aussi bien par le service de la décoration que par celui de la fabrication s'élèvent à plus de 700, avec 9 fours électriques constamment utilisés.

L'atelier des **fours de moufles** a adapté les courbes de cuisson à la spécificité des productions. Les cuissons demandées, aussi bien par le service de la décoration que par celui de la fabrication s'élèvent à plus de 700, avec 9 fours électriques constamment utilisés. De nombreuses interventions de maintenance, changement de résistances, sont régulièrement effectuées.



Giuseppe Penone, 2015

Plusieurs objets plus exceptionnels ont été réalisés, tels que le vase de Pierre Soulages ou les pièces de Kristin McKirdy.

L'atelier du **brunissage** a traité un nombre important de pièces du répertoire pour le service des attributions : Ministère de la culture et de la communication, Palais de l'Élysée et bien d'autres institutions. Plusieurs objets plus exceptionnels ont été réalisés, tels que le vase de Pierre Soulages ou les pièces de Kristin McKirdy.

L'atelier du de **polissage de bleu** a traité, comme à l'accoutumée, de nombreuses pièces contemporaines ou classiques montrant divers défauts. Les interventions restent extrêmement variées, neutralisation de rayures, de métallisations, suppression de petits éléments de décors. À noter, une diminution de la métallisation du bleu de Sèvres grâce à une meilleure maîtrise de sa cuisson.



Fabrice Hyber, 2015

L'atelier du **montage-ciselure** a finalisé un grand nombre d'objets de petite taille comme les fleurs montées sur tige ou les *Grigris* de Jean-Baptiste Fastrez. Plusieurs projets complexes ont demandé des recherches importantes, souvent en étroite collaboration avec les ateliers de polissage, comme la réédition des lampes *Pré* des années 1950. Ce type de projet a également réclamé des recherches sur les parties électriques. Les agents de cet atelier participent régulièrement à la restauration et la réfection d'outils utilisés par d'autres ateliers. Ils procèdent régulièrement aux montages et démontages d'œuvres exposées ou déplacées dans et hors-des-murs de la Cité de la céramique.

L'atelier de **photographie**, chargé des prises de vues numériques et de la réalisation des dessins d'épures a été sollicité par l'ensemble des services de la Cité de la céramique.
Il alimente en permanence le répertoire d'images de l'établissement. Plusieurs reportages et prises de vue ont été demandés, dans et hors-les-murs de l'établissement, ainsi que de nombreux tirages papier pour divers événements.

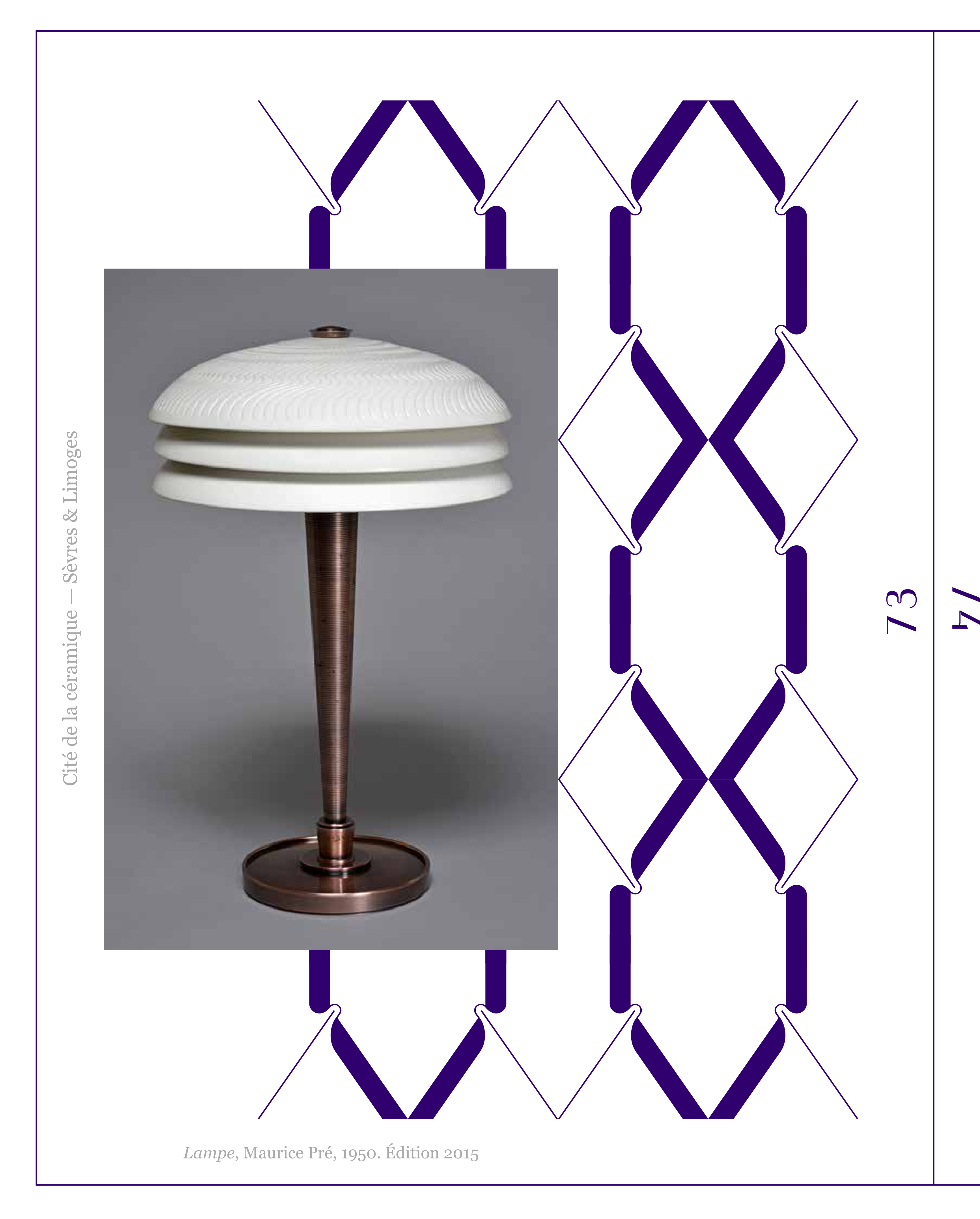
L'année 2015 a été marquée par l'arrivée de très nombreux projets d'artistes qui dynamisent les équipes et suscitent le partage des idées et des compétences. Ces projets sont des moteurs pour les équipes qui se sont investies pleinement pour leur réussite.

Il convient de saluer tous les techniciens pour la qualité de l'accueil qu'ils réservent au public lors des visites d'ateliers, ainsi que pour l'encadrement des divers stagiaires tout au long de l'année.

L'année 2015 a été marquée par l'arrivée de très nombreux projets d'artistes qui dynamisent les équipes.



La Coppa Dell'Etica, Michele de Lucchi, création 2011



Lampe, Maurice Pré, 1950. Édition 2015

03 — La politique commerciale

L'activité commerciale

L'investissement de l'équipe commerciale tout au long de l'année 2015 n'a malheureusement pas porté tous les fruits espérés, en terme de chiffre d'affaires. Plusieurs facteurs ont contribué à la nette baisse du CA : une équipe commerciale en sous-effectif (deux à trois commerciaux en congés maladie de longue durée, maternité ou non-prolongation de contrat) se déployant sur deux sites de ventes Paris/Sèvres et hors-les-murs sur les foires et salons ; des prix de vente ayant sensiblement augmenté à la suite de la réévaluation des prix de revient ; une situation économique extrêmement difficile, notamment en France, entraînant une morosité ambiante ; un report en 2016 de plus de 500 000 € de contrats de ventes ou de règlements en attente, en particulier le contrat relatif à la commande d'oeuvres de Giuseppe Penone pour le Louvre Abu Dhabi dont l'ouverture a été différée ; l'avancée de la date de clôture de l'encaissement des recettes au 10 décembre, etc.
Ainsi l'activité commerciale est passée de 2 076 099 € en 2014 (+ 15 % par rapport à 2013) à 1 146 514 € en 2015, soit une baisse de 44,7 % en un an. Ce chiffre d'affaires (hors taxes)

correspond aux résultats des deux galeries de vente, complétés par ceux générés dans le cadre de la participation de Sèvres à 8 événements intramuros et hors-les-murs (contre 7 en 2014).

la participation de Sèvres à 8 événements intramuros et hors-les-murs

Création contemporaine, une année de transition

Sèvres a su, depuis plus de dix ans, se positionner sur le marché de l'art et satisfaire les collectionneurs de plus en plus nombreux en France comme à l'international, d'art contemporain, de céramique, de design… L'absence d'œuvres d'artistes de renommée internationale permettant d'atteindre un chiffre de vente important est significative. En témoigne le nombre de pièces contemporaines vendues. En 2015, l'équipe commerciale a vendu 2 048 pièces contre 2 093 en 2014, soit seulement 45 pièces en moins pour une différence de valeur très importante de 929 584 €, ce qui signifie qu'en 2015 le nombre de pièces vendues a peu diminué mais que leur prix moyen a quant à lui a considérablement diminué. Le total des créations contemporaines, pièces uniques ou éditions limitées, représente en 2015 seulement 31 % du CA total (365 775 €) contre 70 % en 2014 (1 480 000 €).

Habitués aux grandes signatures à Sèvres depuis 2003, comme celles de Soulages, Chu Teh-Chun, Zao Wou-Ki, certains collectionneurs ont préféré attendre l'arrivée en 2016 des créations de Lee Ufan, Giuseppe Penone et Fabrice Hyber en cours de production dans les ateliers de la Manufacture. Cependant et heureusement des collectionneurs, français et étrangers ont suivi la production dans les galeries de vente et lors des salons et foires d'art à Paris, Londres, Bruxelles.

Les participations aux salons et foires

● *BRAFA Brussels* (24 janvier/1er février 2015)
Sèvres – Cité de la céramique a participé pour la seconde fois à la Brussels Antiques and Fine Art Fair (BRAFA), avec les créations de Christian Astuguevieille, Aldo Bakker, Andrea Branzi, Lionel Estève, Pucci de Rossi,

Stand de Sèvres au PAD London, 2015





Trophée, Jean-Baptiste Fastrez et Brynjar Sigurdarson, création 2014

Nathalie Talec,Raphaël de Villers, Sam Baron, Michele de Lucchi, Kristin McKirdy et Elmar Trenkwalder, pour démontrer une fois encore son ouverture à la création contemporaine, sa place reconnue dans le marché de l'art et sa capacité à susciter le désir des artistes qui sont le socle de sa créativité et de son renouvellement. Quelques pièces rares du répertoire de Sèvres ont également été exposées, comme le dernier exemplaire disponible du vase-sculpture *Amphore de rêve* conçu par Jean Arp en 1966 ainsi qu'une pièce unique, l'Assiette plate Diane, décorée et signée

Sèvres a de nouveau offert un dialogue entre les oeuvres d'artistes et des pièces d'arts décoratifs et de design.

de Pierre Alechinsky en 2001.
Des formes iconiques et intemporelles de Jacques-Emile Ruhlmann, dont l'hommage contemporain d'Annabelle d'Huart, des créations d'Ettore Sottsass devenues des classiques ainsi que les sculptures du début XXe de René Collamarini, ont complété la présentation.
Scénographie : Mathieu Bassée

● *PAD Paris* (27/30 mars 2015)
Pour cette édition du PAD 2015, Sèvres a de nouveau offert un dialogue entre les oeuvres d'artistes et des pièces d'arts décoratifs et de design. Il s'agissait des créations de Sam Baron, Mathieu Peyroulet-Ghilini, Pucci de Rossi, Elmar Trenkwalder.
Scénographie : Mathieu Bassée

● *PAD London* (14/18 octobre 2015)
Sèvres a poursuivi son exploration du champ des arts décoratifs et de la haute facture, en puisant la force de ses créations contemporaines dans son identité historique. Pour cette édition 2015, un programme d'éditions autour de la lumière était présenté. Trois perceptions de la lumière au travers de trois siècles ; un ensemble d'*Enfants Bougeoirs* en biscuit et bobèches en bronze doré créé à Sèvres en 1773 sous l'inspiration de François Boucher ; une nouvelle édition de lampes de Maurice Pré des années 50 très influencées par l'Art déco ; et une création récente du duo de designers Normal Studio.
Scénographie : Mathieu Bassée

L'établissement a participé à trois salons et foires d'art contemporain en 2015, contre quatre en 2014, pour un CA de 294 181 € représentant 25 % des recettes commerciales. En 2014, avec un salon supplémentaire (Art Paris), le CA des foires représentait 27 % du CA. Ces chiffres montrent bien l'importance pour Sèvres d'être présente lors de ces rendez-vous majeurs de l'année, en terme de recettes, de visibilité et de prospection.

À l'international, Sèvres était en janvier à Bruxelles pour la *Brafa Art Fair.* Des collectionneurs européens y ont acquis des pièces de Jean Arp, Barthélémy Toguo, Vincent Barré, Sam Baron, Aldo Bakker, Christian Astuguevieille, Kristin McKirdy, Nathalie Talec…

En octobre, Sèvres était à Londres pour le *PAD London. Spitting Girl* de Kim Simonsson, la *Coupe facettée de* Kristin McKirdy, deux vases *Métro* de Naoto Fukasawa, un ensemble de 9 pièces uniques du jeune designer *Dean Brown*, l'une des lampes de Maurice Pré issue de la nouvelle collection de luminaire, ont rejoint des collections du monde entier dont une collection au Koweït.

En France, le PAD Paris a permis de vendre 26 œuvres : celles notamment de Sam Baron, Jean-Baptiste Fastrez, Elmar Trenkwalder. En 2014, on enregistrait des résultats bien plus importants avec la vente du vase de Pierre Soulages.

Les collaborations et coéditions avec les galeries d'art en France et à l'étranger sont autant de liens nécessaires avec le champ de la création contemporaine. À l'occasion de la *Art Week* de Londres et du PAD Londres, une exposition-vente d'œuvres de Pierre Charpin a été réalisée par la galerie Kréo pour son nouvel espace à Londres. À la même période, à l'occasion de l'ouverture de la nouvelle galerie Dutko à Londres, la présentation de pièces contemporaines de Sèvres (Vincent Barré, Betty Woodman, Pucci di Rossi…) a également été organisée. Au Royal Monceau de Paris, une dizaine d'œuvres ont fait l'objet d'un accord de dépôt-vente : Pucci De Rossi, Nathalie Talec, Kristin McKirdy, Françoise Pétrovitch. Comme la plupart des dépôts-vente, cette action a généré un faible chiffre d'affaire mais a surtout permis de diffuser l'image de Sèvres auprès d'un public ciblé.



Stand de Sèvres à la Brussels Antiques and Fine Art Fair (BRAFA) 2015

Les collaborations internationales

La collaboration unissant Sèvres à la galerie Dumonteil a permis la mise en place d'une exposition itinérante en Chine, *Porcelain of the Kings*. Présentée à Hong-Kong à l'University Museum and Art Gallery of the University of Hong-Kong (23 juin-30 août) à l'occasion du *French May,* puis au *Jinsha Site Museum* à Chengdu (20 octobre-15 décembre), cette exposition a pour vocation de présenter la Manufacture de Sèvres à travers ses savoir-faire et une sélection d'œuvres emblématiques. Une action commerciale à Shanghaï avec la galerie Dumonteil est à l'étude en 2016, à la suite de ce programme ambitieux.

Les projets de développement culturel avec le Japon, la Corée et les Emirats arabes notamment, constituent autant d'opportunités pour développer des partenariats économiques et commerciaux pour l'avenir.

Les activités des deux galeries

Les ventes des galeries de Sèvres et de Paris affichent un résultat de 615 570 € pour 1 395 pièces vendues, contre 1 131 569 € en 2014, soit une baisse de 45 %.

Cependant, il est à noter que la commande spéciale ou exceptionnelle se développe.

Il est à noter que la commande spéciale ou exceptionnelle se développe.



Galerie de vente de Sèvres, durant l'exposition *La Manufacture des Lumières*, 2015

Le CA des commandes spéciales est de 92 441 €, soit 8 % du CA global. Ces commandes, provenant de clients français, anglo-saxons ou américains, comprennent les réalisations de formes, décors, sculptures qui pour beaucoup n'ont pas été produites depuis au moins cinquante ans, et pour certaines depuis le XVIIIe siècle. Les sujets recherchés sont d'une grande diversité : grand *vase* d'un mètre avec décor de cristallisations sur mesure, sculptures en biscuit, *Chiens* de Gardet des années 30, etc. Les thèmes en lien avec l'histoire sont souvent les plus demandés : très grand buste de *Lafayette* (vers 1900) pour les États-Unis, décor de fond de tableau du service de *Fontainebleau* (vers 1830) pour des clients écossais.
La difficulté essentielle réside dans la capacité de l'établissement à donner satisfaction en terme de

délai et de faisabilité, dès lors qu'il s'agit d'une commande particulière de grande ampleur. Les maisons de luxe, de haute couture, de joaillerie ont continué à faire appel aux savoir-faire de Sèvres, pour des commandes représentant plus de 150 000 €.

Les maisons de luxe, de haute couture, de joaillerie ont continué à faire appel aux savoir-faire de Sèvres

Les actions purement commerciales ont été restreintes par un surcroît d'activités administratives, logistiques et des audits. L'absence pour raison de santé de la responsable de la galerie de Paris a réclamé une adaptation de l'ensemble de l'équipe commerciale, à laquelle s'est ajouté un congé de maternité pendant cinq mois, ce qui a fragilisé les capacités opérationnelles du service commercial.

La galerie de Paris a présenté l'exposition de sortie de résidence de Dean Brown *A Matter of colour* à l'occasion de sa participation au rendez-vous annuel des *Ddays*.
Elle a également accueilli deux manifestations consacrées à la vision de différents photographes sur les savoir-faire et leur transmission : *Souffle Blanc* et *Transmissions*.
L'activité de la galerie de Paris s'est donc centrée sur le développement des commandes spéciales et sur une présentation d'une collection, dont plus de la moitié des pièces nécessitait une prise de commandes avec une planification des délais de livraisons. Son chiffre d'affaires est 187 739 € pour 289 pièces vendues. Les ventes de pièces contemporaines

en éditions (51) ont généré un résultat de 48 266 €, soit 25 % du CA de la galerie, alors que la vente de 100 pièces classiques a généré à peu près le même chiffre, soit 45 157 €.

La galerie de Sèvres enregistre un CA total de 427 830 € pour 1 106 pièces vendues (791 000 € pour 468 pièces en 2014), dont l'œuvre *Sans Titre* de Kristin McKirdy, un service complet de 76 pièces d'Annabelle d'Huart à une nouvelle cliente américaine, des *Coupes à offrandes* de Christian Astuguevieille, un *Gobelet enfoncé,* une pièce issue du patrimoine exceptionnel du XVIII[e] siècle, à des collectionneurs écossais…

Entre huit et dix se sont déroulés dans l'année : Brafa, PAD, Art Paris, ventes privées avant les Journées du Patrimoine, PAD Londres, Noël, événements ventes à la galerie en fonction des expositions du Musée.

Les événements de type salons, expositions sont gérés principalement par l'équipe de Sèvres. Entre huit et dix se sont déroulés dans l'année : Brafa, PAD, Art Paris, ventes privées avant les *Journées du Patrimoine*, PAD Londres, Noël, événements ventes à la galerie en fonction des expositions du Musée. Pour exemple, l'exposition *La Manufacture des Lumières* a dynamisé l'activité de la galerie de Sèvres et a permis de renouer avec des collectionneurs désirant depuis longue date acquérir des biscuits et a généré un chiffre d'affaire de plus de 33 000 €.

À ces actions s'ajoutent les actions purement commerciales de ventes et de prospections nécessitant la constitution de nombreux dossiers. Il est finalement évident que la

présence de commerciaux les samedis à Sèvres n'a qu'un faible intérêt compte-tenu du faible chiffre d'affaires dégagé : 30 267 € ne représentant que 2,64 % du CA global du service commercial. Bien que la même analyse puisse être faite pour la galerie de Paris, l'ouverture du samedi y sera cependant maintenue en 2016. Le choix de concentrer tous les efforts sur les actions commerciales, en privilégiant la présence de Sèvres sur les foires d'art, en France et à l'international, la prospection active auprès de nouveaux prescripteurs et sur un juste re-positionnement de la galerie de Paris permettra une meilleure lisibilité dans un nouvel élan.

2015 est donc une année de transition. De grandes signatures sont annoncées dès le début 2016, dont Fabrice Hyber, Lee Ufan, Erró et Giuseppe Penone, autant d'artistes contemporains qui continueront d'inscrire Sèvres dans son engagement dans la création la plus contemporaine, et dont les œuvres seront proposées lors des événements programmés à Paris, Londres, Bruxelles, Abu Dhabi.

La nouvelle ligne éditoriale à l'étude permettra aussi de concentrer les actions et d'assurer une meilleure cohérence en terme d'image. La perspective de la création d'un service marketing soulageant le service commercial des analyses sur les ventes et l'accompagnant dans ses études de marché est une perspective rassurante pour l'année qui s'ouvre.

La perspective de la création d'un service marketing soulage le service commercial des analyses sur les ventes et l'accompagne dans ses études de marché.



Vase Gauvenet 7, décor de James Brown, création 2006



Bol sein, d'après Jean-Jacques Lagrenée le Jeune, Louis-Simon Boizot. Édition 2015

04 — Les attributions

Cette année, le nombre de pièces livrées aux attributions a baissé, 339 pièces pour une valeur TTC de 354 800 €, contre 546 pièces pour valeur TTC 1 124 852 € l'année dernière.

Cette baisse significative s'explique essentiellement par l'absence de livraison au service intérieur du Palais de L'Élysée qui avait bénéficié en 2015 de 189 pièces destinées aux tables et à la décoration du Palais. Les demandes des services des cadeaux présidentiels et des présents diplomatiques restent quasi-stables, avec 142 pièces livrées en 2015 contre 183 pièces en 2014.

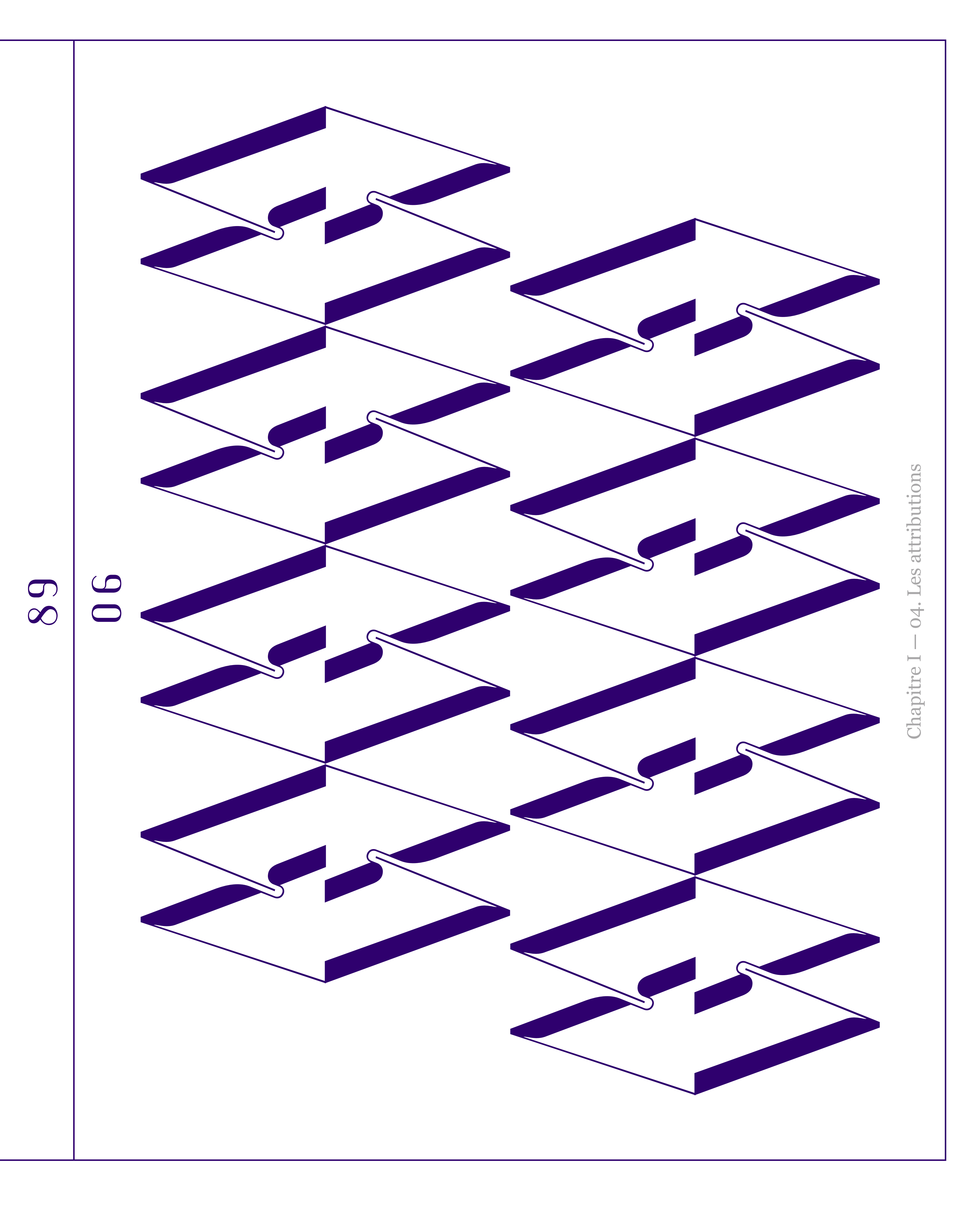
Les livraisons au Ministère de la Culture et de la Communication et à l'Hôtel de Matignon restent elles aussi constantes, 53 pièces livrées au Ministère de la Culture et de la Communication et 28 pièces livrées à l'Hôtel de Matignon.

En terme de valeur, la baisse s'explique par les prix moindres des pièces livrées et principalement de celles destinées aux créateurs en tant qu'épreuves d'artiste. 62 œuvres ont ainsi été livrées en 2015 pour une valeur TTC de 204 830 €, contre 65 œuvres en 2014 pour une valeur TTC de 890 350 €

(2014 fût l'année de la livraison de pièces à forte valeur : vase de Pierre Soulages, vases de Martine Bedin, formes d'Aldo Bakker, sculptures monumentales de Marlène Mocquet, d'Elmar Trenkwalder, de Johan Creten, de Raphaël de Villers et de Grégoire Scalabre).

La Cité de la céramique s'associe toujours à des associations caritatives comme le Téléthon, l'Ordre de Malte, ou l'Association de la recherche sur la maladie d'Alzheimer, en attribuant des pièces destinées à être revendues aux enchères, lors de soirées caritatives au profit des dites associations. Des œuvres de Sèvres sont aussi attribuées comme trophée, à la compagnie littéraire du Genet d'or ou à la Fédération française de Cinéma et Vidéo par exemple.

L'établissement remercie également ses partenaires en offrant des objets de son répertoire et attribue des pièces à son personnel partant à la retraite, selon des modalités arrêtées par le Conseil d'administration.





Superimposed vase, François Dumas, création 2012

DEVENIR UNE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE TRANSMISSION



Aiguière « Renaissance », manufacture Laporte, Limoges, entre 1883 et 1898
© RMN – GP / Tony Querrec

01 — Conservation et ressources sur les arts du feu

A - À Sèvres – Cité de la céramique

Collections documentaires

À Sèvres, ce sont près de 400 demandes de recherche qui ont été traitées et plus de 240 lecteurs qui ont été accueillis en salle de consultation du service des collections documentaires de la Cité de la céramique. Le service a comptabilisé près de 650 séances de travail en salle de lecture, soit 20 % de plus qu'en 2014, lors desquelles conservateurs, étudiants, marchands ou antiquaires, professionnels de la céramique et historiens, amateurs français ou étrangers, sont venus consulter les ressources documentaires de l'établissement.

Outre l'enrichissement régulier de la bibliothèque par des échanges avec de nombreuses institutions culturelles et quelques achats majeurs de publications relatives aux arts du feu (soit près de 300 ouvrages entrés dans la bibliothèque), l'année a été marquée par le début du récolement du fonds de la bibliothèque avec 1 300 ouvrages récolés/inventoriés grâce aux étudiants Lucie Catalano, Tanguy

Le Roux, Gabrielle de Saint-Léger et Joséphа Poulain, stagiaires qui ont collaboré en 2015 avec le service. Ils ont également participé au récolement, au classement et au reconditionnement de documents d'archives – début XXe siècle (dossiers de commandes, d'artistes) – dans le cadre de la préparation du chantier des collections pour le déménagement vers le futur Centre de ressources.

Le service a également poursuivi sa mission de récolement, de sensibilisation et de collecte d'archives.

Sur le plan de l'archivage, le service a également poursuivi sa mission de récolement, de sensibilisation et de collecte d'archives, de documents et d'objets patrimoniaux de Sèvres - Cité de la céramique. 40 mètres linéaires ont ainsi été versés au service des collections documentaires. Utiles jusqu'alors dans les ateliers, des projets de décors d'artistes contemporains ont rejoint le cabinet d'arts graphiques géré depuis février 2015 par le service des collections documentaires, en raison du départ de Jean-Gérald Castex, conservateur en charge de cet ensemble. Le service des collections documentaires procède à la gestion, à l'inventaire et au reconditionnement des arts graphiques (estampes/gravures, plans, dessins contemporains nouvellement remis par les ateliers, les achats), tout en effectuant une documentation scientifique des feuilles.

L'arrivée d'une adjointe documentaliste-archiviste, en 2014, a permis cette année de mettre à plat la documentation sur les céramiques de Sèvres, héritée du Musée, de travailler sur le chantier des dossiers d'œuvres et de créer des index sur les services, déjeuners et mobiliers, outils nécessaires pour l'aide à la recherche des lecteurs fréquentant la salle de consultation.

Récolement des dépôts de la Manufacture

Au titre de l'année 2015, 224 190 des œuvres des collections issues de la Manufacture nationale de Sèvres sont déposées, dont 93 159 restent à récoler.

L'importante campagne de récolement du Palais de l'Elysée et des résidences présidentielles, initiée en octobre 2012, s'est prolongée jusqu'en 2015. Le rapport définitif est actuellement en cours de rédaction.

Parallèlement, le récolement des dépôts au Ministère de l'Education nationale a été poursuivi avec 70 œuvres récolées. Le récolement du Ministère de la Culture et de la Communication a permis de constater 856 œuvres au cours de 2015.

Au titre de l'année 2015, 224 190 des œuvres des collections issues de la Manufacture sont déposées, dont 93 159 restent à récoler.

Un important travail de récolement a également été effectué dans la région Lorraine et le département de l'Aude. Cet ensemble représente 249 objets et répond à la programmation déterminée par la Commission de récolement et de dépôt des œuvres d'art (CRDOA). Le récolement en Ile-de-France qui avait été annoncé dans la programmation

initiale de l'établissement a été poursuivi et enrichi par les récolements indiqués plus haut.

À titre exceptionnel, les missions à l'étranger n'ont pu être effectuées au titre de l'année 2015. Ces missions reprendront au cours de l'année 2016.

Un effort tout particulier a été porté, au cours de l'année, au traitement des œuvres restituées à l'issue de leurs dépôts. Le renforcement des effectifs du service du récolement et du mouvement des œuvres a permis d'initier et d'organiser ce traitement. À ce titre, 731 œuvres ont fait l'objet d'un relevé des marques et des dimensions, d'un constat d'état et d'une prise de vue afin de pouvoir les étudier lors du Comité consultatif de répartition des collections.

Récolement des dépôts du Musée, inventaire et prêts aux expositions

Les dépôts du Musée national de céramique représentent un ensemble de 1 949 œuvres dont 3 nouvellement déposées. 339 œuvres restent, à ce jour, à récoler sur trois lieux. Elles feront partie de la programmation de l'année 2016.

Au titre de la régularisation des dépôts du Musée, seuls neufs lieux de dépôts doivent encore faire l'objet d'une régularisation devant la Commission des prêts et dépôts du service des Musées de France. Cette problématique,

Les dépôts du Musée national de céramique représentent un ensemble de 1 949 œuvres dont 3 nouvellement déposées.

dont l'ampleur impliquait à la fois le traitement administratif mais aussi le contrôle systématique de la présence des œuvres dans les réserves du Musée, a également fait l'objet d'un mémoire de Master II de l'Ecole du Louvre.

Outre les pièces sélectionnées pour les différentes manifestations internes organisées ou directement demandées par la Manufacture, le service a suivi les demandes de prêt de 38 expositions impliquant 739 œuvres au cours de l'année 2015. Un effort tout particulier a été porté sur l'exposition qui s'est tenue à Hong Kong puis à Chengdu en Chine, qui rassemblait pas moins de 214 œuvres.



La réalisation d'une sculpture en porcelaine de Sèvres, exposition *La Manufacture des Lumières, La sculpture à Sèvres de Louis XV* à la Révolution, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

1 758 œuvres ont été inscrites sur les inventaires de l'ancienne Manufacture en 2015 lors des récolements des dépôts, à l'occasion des livraisons du département de la création et de la production ou suite au traitement des collections conservées dans le bâtiment 18.

Base des collections

Les bases *Cindoc* qui permettent le suivi des collections de la Manufacture et de ses dépôts se sont enrichies au cours de l'année 2015. C'est ainsi 1 907 fiches qui ont été créées dans la base recensant les dépôts, 977 fiches qui sont venues documenter les retours et 3 182 qui ont enrichi la base consacrée à l'inventaire de la Manufacture.



Parcours contemporain dans les salles des collections permanentes,
Sèvres – Cité de la céramique, 2015

B - Au Musée national Adrien Dubouché, Limoges

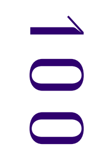
Documentation et archives

La documentation du Musée qui sert de relais entre l'équipe de conservation et le public veille à recueillir tous les éléments d'information sur l'histoire porcelainière de la région, sans négliger pour autant la dimension internationale de ses collections de céramique et de verre.
En 2015, l'activité de la documentation s'est concentrée sur le versement de deux campagnes photographiques réalisées par la RMN-GP, des constats d'état établis pour chacun des objets prêtés à l'occasion de l'exposition *250 ans de création à travers la collection du Musée national Adrien Dubouché*, organisée à Seto (Japon) ; des documents relatifs à l'exposition autour de la jeune manufacture limougeaude “Non Sans Raison” ; des choix opérés sur un volume de 120 catalogues de vente (en plus des ouvrages et revues reçus au cours de l'année) qui ont enrichi le fonds documentaire.

L'inventaire des archives entrepris l'année dernière a été provisoirement intErrómpu suite à de nouvelles découvertes de documents, tant dans les réserves du Musée qu'à la bibliothèque ou à la documentation. Un vaste travail de repérage a donc été entrepris, afin

de localiser tous les fonds d'archives et d'en organiser le classement dans un endroit unique. Outre la découverte de documents retraçant différentes périodes de l'histoire du Musée, dont ceux relatifs à la Seconde Guerre mondiale, ceux du fonds Bloit ont été analysés (Michel Bloit a travaillé à partir de 1949 dans l'entreprise familiale « Porcelaine de Paris » ; sa collection est entrée par dation au Musée national Adrien Dubouché), qui comprend un ensemble de plus de 400 pièces réalisé par la manufacture Locré entre 1773 et 1820 et comporte de véritables archives sur les activités d'une manufacture parisienne (dont les comptes rendus détaillés de ses démêlés judiciaires avec la manufacture de Saxe ...) ainsi qu'une importante documentation sur la céramique du Berry.

Il reste tout un travail à réaliser avant que ces documents ne soient accessibles en ligne. En attendant cette large diffusion dont pourra profiter pleinement le public, au cours de cette année 2015, les coulisses de ce centre de documentation a ont été ouvertes aux amis de l'association Adrien Dubouché en rédigeant un texte avec pour titre « Secrets d'archives », publié dans « Les Pages d'Adrien ».



Accueil de visiteurs, recherches, récolement

À cette date, le nombre de demandes du public en 2015 est de 47, dont 19 résolues et les autres encore en cours de traitement. Le nombre de demandes en 2014 n'était que de 26 (toutes résolues). La documentation est souvent sollicitée pour des demandes de renseignements sur des manufactures, des artistes, des éléments architecturaux du Musée. Elle l'est aussi pour des demandes d'identification de marques ou sur des thématiques diverses. Face à l'accroissement

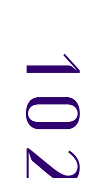


Le chantier des collections et le transport des biscuits de Sèvres, 2015

des demandes, et par manque d'effectif, les délais d'attente augmentent considérablement. Plus d'une dizaine de particuliers ont été reçus à la bibliothèque (dont certains sont revenus à plusieurs reprises). Dans le cadre des *Journées européennes du patrimoine*, des élèves du lycée Gay Lussac de Limoges sont venus se documenter pour préparer des exposés autour de certaines œuvres du Musée.
L'équipe de conservation s'est fixé un cap, celui d'accroître le nombre de personnes fréquentant cette bibliothèque offrant un volume de 8 000 ouvrages. Toutefois, faute de moyens humains supplémentaires, il n'est pas envisageable actuellement d'offrir au public la possibilité de l'accueillir spontanément et l'accueil continu de se faire sur rendez-vous.

L'équipe de conservation s'est fixé un cap, celui d'accroître le nombre de personnes fréquentant cette bibliothèque offrant un volume de 8 000 ouvrages.

Une cinquantaine de dossiers ont été traités par la documentation en étroite relation avec la conservation. Il s'agit d'objets en céramique acquis par le Musée entre les années 2010 et 2015 avec, entre autres, des dons en rapport avec la production limougeaude (Haviland, Bernardaud, Coquet …) et des acquisitions de jeunes manufactures telles que « Non sans raison ». La documentation veille pour chacun de ces dossiers à ce qu'il ne manque aucune pièce, avant d'opérer un classement.
Des arrêtés d'acquisition datés entre 1979 et 1988 et des dossiers d'acquisition plus anciens ont été retrouvés non classés (parmi eux, celui de Jeanne Pradère, professeur et ancienne chargée de mission du Musée qui a donné en





Exposition *Corée Mania, Roman d'un voyageur* avec au centre de la salle la Jarre au dragon, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

usufruit plus de 365 céramiques européennes dont 35 faïences révolutionnaires) : cet ensemble va faire l'objet d'un suivi attentif au cours de l'année 2016.

La documentation est associée aux opérations de récolement des plâtres qui ont servi de modèles aux élèves de l'Ecole nationale d'art de Limoges. À partir de deux listes de plâtres conservées aux archives municipales de Limoges et datées de 1881 (comprenant, pour l'une d'elles, un ensemble de 239 pièces), un tableau comparatif va être réalisé en 2016 : une fois finalisé, ce tableau permettra d'apporter

à l'équipe de conservation des éléments d'information sur certains des objets en plâtre des collections du Musée.

En vue de la préparation de l'exposition *Corée, 1886. Roman d'un voyageur* organisée au Musée Adrien Dubouché au cours de l'été 2016, la documentation a été sollicitée pour des recherches de cartes anciennes, d'illustrations et de textes pouvant alimenter cette exposition. En 2016, il est prévu que la documentation soit sollicitée pour la réalisation de frises chronologiques.



Encrier offert à la duchesse de Berry en 1828, manufacture Pierre Tharaud, Limoges, 1828. © RMN – GP / Tony Querrec

Veilleuse, scène de la commedia dell'arte, manufacture Darte, Paris.
© RMN – GP / Tony Querrec

02 — Acquisitions et numérisation

A - À Sèvres – Cité de la céramique

Gestion et présentation des collections

L'informatisation et le récolement des collections du Musée ont moins progressé en 2015 que l'année passée, le service des collections et l'administratrice de la base ayant été occupés par le traitement de dossiers complexes : dépôt du Musée national du Moyen Âge - musée de Cluny, édition des cartels. De plus, l'absence de l'administratrice à partir d'octobre a entraîné un ralentissement de l'activité.
La base informatique documentaire s'est néanmoins enrichie de 8 036 notices d'œuvres portant leur nombre total à 59 219.
L'amélioration de la qualité des informations permettant de documenter et de gérer les collections a porté sur 18 209 notices.
Les campagnes photographiques menées par les équipes du Musée lors du récolement (photos de travail) ou par le photographe de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais (RMN-GP) ont permis d'enrichir la base de

Près de 350 photographies ont ainsi été réalisées par le photographe de la RMN-GP



Jarre, tige de roseau et canard stylisé, Sung-Jae Choi, 2000
© RMN-GP / Martine Beck-Coppola

7 248 clichés. Près de 350 photographies ont ainsi été réalisées par le photographe de la RMN-GP, l'accent ayant porté particulièrement sur les modèles en terre cuite et les biscuits en porcelaine de Sèvres, dans le cadre de la préparation de l'exposition *La Manufacture des Lumières*. Les photographies des collections prises par la RMN-GP sont disponibles sur la base en ligne de l'agence photographique et bénéficient à ce titre d'une diffusion importante.

L'ouverture d'un parcours contemporain qui permet aujourd'hui au public de découvrir la richesse de la création céramique contemporaine.

La qualité de la présentation des collections au public a également progressé cette année avec la réalisation de 1 000 nouveaux cartels pour les salles de porcelaine.
Mais c'est surtout l'ouverture d'un parcours contemporain qui permet aujourd'hui au public de découvrir la richesse de la création céramique contemporaine, et en particulier les productions de la Manufacture de Sèvres. Plus de 200 œuvres sont désormais exposées au public, dans une salle entièrement dédiée, ou comme contrepoints contemporains dans le parcours permanent : 182 céramiques, dont 67 œuvres de la Manufacture de Sèvres, certaines monumentales ou incontournables comme *Le Bar à autruches* de François-Xavier Lalanne, ou le *Vase* de Pierre Soulages.
Ce parcours traverse le siècle avec notamment de grandes figures artistiques comme Louise Bourgeois, Alexander Calder, Pablo Picasso, Ettore Sottsass. Cette présence contemporaine dans les salles de faïences anciennes ou en regard des productions de porcelaine de Sèvres des XVIII[e] et XIX[e] siècles, ou bien encore dans le prolongement des pièces Art Nouveau ou Art Déco, donne une vision plus complète de l'amplitude exceptionnelle des collections nationales, ainsi qu'une lecture contrastée des styles de chaque époque. Une partie de la collection de verres contemporains du Musée est également dorénavant exposée. Ont été sélectionnées des productions d'usage ou décoratives du XIX[e] siècle, notamment celles des manufactures de

Saint-Louis et de Baccarat, de Philippe-Joseph Brocard, Ernest-Baptiste Leveillé, Emile Gallé, jusqu'aux créations sculpturales des verriers indépendants contemporains en France, notamment Antoine & Etienne Leperlier, Isabelle Monod, Alain & Marisa Begou.
Enfin, ce parcours inaugure un nouvel espace pérenne au milieu des salles de faïences : *Le Passage des Bijoux* contemporains en céramique ou en verre. La première artiste à l'investir est Annabelle d'Huart, avec la collection qu'elle a élaborée durant trois ans au sein de la Manufacture. Véritable florilège du savoir-faire exceptionnel de tous les ateliers, elle a su développer les palettes de petit feu, de grand feu, le biscuit, l'or, avec une précision et une délicatesse singulières dans les assemblages métalliques d'or, d'argent ou en passementeries de soie.

Premier récolement décennal

Le taux de récolement global s'établit à 45,6 % pour le premier récolement décennal achevé officiellement le 31 décembre 2015. 19 372 objets ont été récolés, dont 1 755 déposés dans d'autres institutions, sur les 42 800 objets que conserve le Musée. En 2015, ce sont 3 684 objets qui ont été récolés. Le schéma suivant présente l'avancée du récolement par grands ensembles de collections.

Le taux de récolement global s'établit à 45,6 % pour le premier récolement décennal achevé officiellement le 31 décembre 2015.

Acquisitions du Musée national de céramique à Sèvres

Plus de 200 objets ont été acquis en 2015 majoritairement par voie de dons. La variété des œuvres acquises illustre la richesse des collections du Musée : amphores antiques, sucrier en porcelaine de Chantilly, ensemble considérable de 164 objets domestiques en terre cuite, terre vernissée et grès du XVIIe au XIXe siècle, mais aussi œuvres contemporaines comme le plat de François Morellet de l'atelier Georges à Nevers, don de la Société des Amis de Sèvres. Un service à thé en porcelaine de Sèvres, décoré par Suzanne Lalique a également été acquis en 2015.

Plus de 200 objets ont été acquis en 2015 majoritairement par voie de dons.

Numérisation du fonds d'arts graphiques

Au 31 décembre 2015, grâce au mécénat de la Fondation Bettencourt-Schueller qui s'est engagée aux côtés de l'établissement sur six années et au travail remarquable d'Agnès Pironon chargée de cette mission, la totalité de la collection de dessins de Sèvres – Cité de la céramique a été numérisée, soit 17 127 images et notices enregistrées sur *Micromusée* ; 17 039 notices sont aujourd'hui en ligne sur *Joconde* et 15 237 images numérisées sur la base de la RMN Photo. La collection conséquente désormais en ligne sur *Joconde* autorise la création d'une rubrique dédiée, qui sera crée en mars 2016 à l'occasion de la *Semaine du dessin*.
Les images des collections d'arts graphiques qui figurent sur le site photo de la RMN-GP le sont également sur le nouveau site internet *Images d'art* de la RMN-GP, site grand public des collections nationales, mis en ligne en octobre 2015 (*http://art.rmngp.fr/fr*).
Pour rappel, à partir du fonds du XXe siècle, les notices correspondant à des œuvres qui ne sont pas encore tombées dans le domaine public ont été exportées sur la base *Joconde* sans images en raison de la problématique des droits d'auteur. Les images seront cependant versées à la RMN-GP et pourront être mises en ligne sur *Joconde*, lorsque les œuvres entreront dans le domaine public (70 ans après la mort de leur auteur).
Outre leur diffusion via la RMN-GP, elles seront également en consultation sur place, dans les archives de Sèvres - Cité de la céramique.

La totalité de la collection de dessins de Sèvres – Cité de la céramique a été numérisée, soit 17 127 images.



Projet de forme et décor *Sorbet réticulé*, 1861



Vénus faisant couronner la Beauté par les Grâces, d'après Louis-Simon Boizot, vers 1780, © RMN-GP / Thierry Ollivier

B - Au Musée national Adrien Dubouché, Limoges

Réaménagements et travaux

L'année 2015 a été marquée par un important chantier de réaménagement des vitrines de la galerie consacrée à la porcelaine de Limoges. La présentation de trois vitrines « armoires » a ainsi été revue et 262 objets ont été déplacés et redéployés dans douze travées, selon le découpage thématique et chronologique suivant : décorateurs indépendants au tournant du siècle ; jouets et objets du quotidien (1900-1930) ; services royaux et présidentiels ; l'Art Nouveau à Limoges ; les vases Art déco de Camille Tharaud et René Crevel ; céramistes et sculpteurs à Limoges, 1950-1970 ; services 1980 ; expériences formelles et chromatiques (1990-2000) ; le blanc contemporain (1990-2010) ; nouveaux usages culinaires (1990-2010) ; assiettes d'artistes (1960-2000).
De même, l'accrochage de la salle des verres a été intégralement revu de manière à rendre plus lisibles les grandes familles de pièces qui composent la collection. 97 objets ont été réinstallés selon le découpage thématique et chronologique suivant : Venise à la Renaissance ; Venise et "façon de Venise" (XVIIe – XVIIIe siècles) ; Allemagne et Bohême ; verres français des XVIIe – XVIIIe siècles : l'orientalisme ; l'Art Nouveau ; l'Art déco.
Enfin, une vitrine de la galerie historique

consacrée aux tasses a été réaménagée de manière à rendre hommage à trois grands collectionneurs dont les pièces sont aujourd'hui conservées au Musée : Michel Bloit, Paul Gasnault et Albert Jacquemart. 68 objets ont été réinstallés. Tous ces réaménagements de vitrines ont été accompagnés d'une mise à jour des cartels, mis en forme selon la charte graphique du Musée et installés sur les supports prévus à cet effet. 427 objets ont ainsi bénéficié du renouvellement signalétique.

L'année 2015 a permis de réaliser d'importants travaux liés à l'éclairage des vitrines du Musée. En réaction à la chute d'un spot en fin d'année 2014, la vitrine centrale de la salle des verres a fait l'objet d'un remplacement intégral de son éclairage, refixé mécaniquement afin de garantir la sécurité. De même, trente vitrines de la galerie historique ont bénéficié d'une remise à neuf de leur système d'éclairage qui présentaient, pour certains, des dysfonctionnements.

Le chantier d'aménagement des réserves a avancé modérément, mais avec constance. En effet, après avoir longuement travaillé sur le projet d'exposition nippon, l'équipe de régie a perdu un poste. Au cours du dernier trimestre, le plus gros chantier mené a concerné l'aménagement de la salle dite « des plâtres ». L'acquisition de racks à palettes a permis l'optimisation de cet espace en gagnant des rangements en hauteur. Ce lieu a donc pu

Restauration d'une terre cuite © Mathieu Ferrier et Vincent Luc, 2014

accueillir des pièces issues d'espaces encore en attente d'aménagement. À l'occasion de la manipulation de ces objets, le régisseur en a profité pour mener une campagne de dépoussiérage des pièces et un enlèvement de certains mobiliers qui semblent avoir permis, depuis, d'obtenir des constantes de conservation satisfaisantes.
Les crédits budgétaires ont permis en fin d'année d'acquérir des tessonniers qui vont rendre possible le redéploiement de la collection de carreaux de pavements restés en

carton pour des questions logistique (environ 300 pièces).
Enfin, devant faire face à des problèmes de très fortes humidités dans ces espaces de réserves, le Musée national Adrien Dubouché s'est doté de déshumidificateurs afin de stopper toute infestation proliférant grâce à l'instabilité de la température et de l'hygrométrie.

Le récolement a été maintenu comme une priorité du Musée national Adrien Dubouché en 2015.

Récolement des collections

Le récolement a été maintenu comme une priorité du Musée national Adrien Dubouché en 2015. Quatre personnes ont contribué à cette opération en fonction de leurs disponibilités. Le *modus operandi* était différent de celui instauré en 2013 et 2014, les agents ne travaillant plus en binôme mais seuls.
Les recherches ont été définies à partir de certains champs *Micromusée* demeurés vides (récolement, localisation, multimédia) ou remplis avec des taches à accomplir (à récoler, à localiser, à photographier ...).
Le récolement a largement accompagné la poursuite du réaménagement des réserves, qui a permis de retrouver des œuvres qui n'avaient pas été récolées lors de leur mise en caisse.
Fin décembre 2015, les seules œuvres qui demeurent encore emballées sont les carreaux de pavement, qui seront déballés au début de l'année 2016 (environ 300 items). L'équipe scientifique a été singulièrement réduite (perte d'un poste à la régie des œuvres au cours de l'année) et le rythme a donc été bien moins élevé qu'antérieurement. Le récolement d'une partie des dépôts consentis au Musée des Beaux-Arts de Limoges a fait l'objet d'une vacation financée par la DRAC et la ville de Limoges, sachant que les dépôts conservés au BAL n'ont pas été informatisés dans la base *Micromusée* du Musée national Adrien Dubouché.

Dans la mesure où il s'agissait de retrouver des œuvres «non récolées» ou «non vues», toutes les techniques représentées au Musée Adrien Dubouché (céramique, mais également verre, arts graphiques, peinture, émail) ont été prises en compte. Les opérations *in situ* se sont principalement déroulées dans les réserves.



Le Triomphe de Bacchus, Louis-Simon Boizot, 1773, terre cuite
© RMN-GP / Thierry Ollivier

Le Musée a également procédé au récolement des huit œuvres déposées au Musée d'Orsay. Par ailleurs, le récolement des dépôts conservés au Musées des Beaux-Arts de Limoges a concerné : les bois, les plâtres et terres cuites, les éléments d'architecture, les albâtres et la pierre, les laques, les fErróneries, les bronzes, les armes, les ivoires, les matériaux divers, les verres, les ATP, les objets égyptiens, les médailles. Au total, 1 431 œuvres ont été récolées.

Acquisitions du Musée national Adrien Dubouché

Cette année encore, les acquisition du Musée national Adrien Dubouché ont principalement concerné l'histoire de la porcelaine de Limoges du XIXe siècle à nos jours. De belles opportunités se sont présentées, qui ont permis d'acquérir des pièces d'anciennes maisons limougeaudes, tels qu'un plat ovale de la manufacture du Comte d'Artois, une bouteille de forme ovoïde à décor réticulé attribuée à la manufacture Jouhanneaud et Dubois (don de l'Association Adrien Dubouché), ou encore une jardinière à décor de pâte sur pâte de la Manufacture Gibus & Cie. L'acquisition d'un *Modello* du portrait d'Adrien Dubouché par Raoul Verlet (1857-1923) avec le soutien de l'Association Adrien Dubouché a permis d'enrichir la connaissance sur le contexte de création de la grande statue qui orne l'ancienne entrée du Musée et représente une acquisition importante pour l'histoire de l'établissement.

Cette année encore, les acquisition du Musée national Adrien Dubouché ont principalement concerné l'histoire de la porcelaine de Limoges du XIXe siècle à nos jours.

L'actualité de la création en porcelaine de Limoges, autre axe de la politique d'acquisition du Musée, a également fait l'objet d'achats et de dons importants : créés par la jeune entreprise Animal fabuleux basée à Saint-Yrieix-la-Perche, les ensembles *Memento mori* et *Ecce Homo,* qui croisent habilement des univers culturels aussi éloignés que le tatouage et la peinture religieuse du XVIIe siècle, ont ainsi fait leur entrée dans les collections nationales. Les pièces offertes par Bernardaud suite aux 150 ans de la marque ont également permis au Musée de s'enrichir de services créés par des grands noms de la création artistique (Marlène Mocquet) et cinématographique (David Lynch).



Nymphes à la coquille, Duplessis, vers 1761,
© RMN-GP / Martine Beck-Coppola

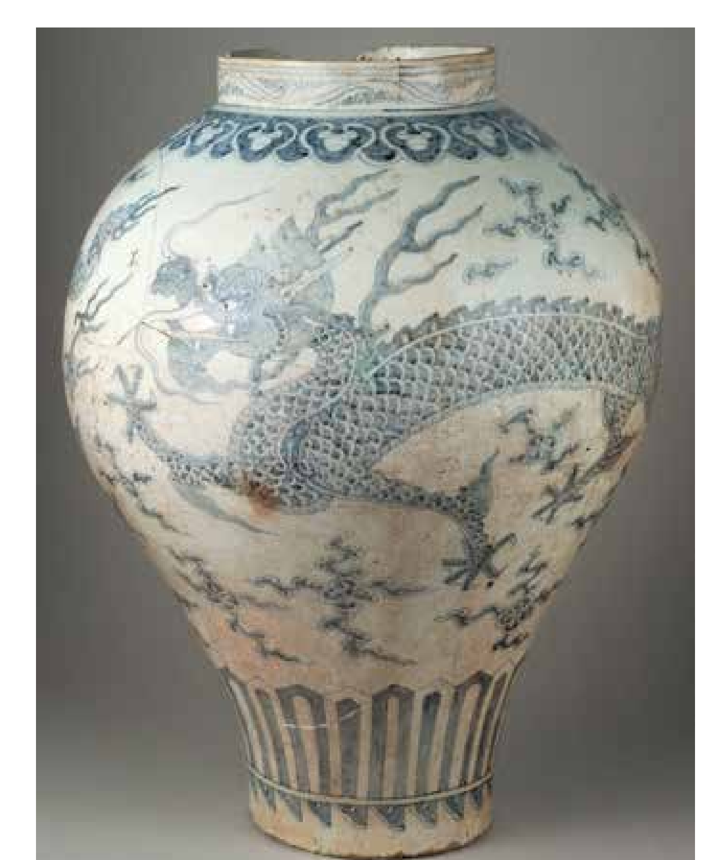
03 — Conservation préventive et restauration

A - À Sèvres – Cité de la céramique

Le service de la conservation préventive et de la restauration pilote le projet de création du Centre de conservation et de ressources sur les arts du feu, regroupant le centre d'archives et de documentation, les services constitutifs du département du patrimoine et des collections, des réserves (céramiques, archives, bibliothèques) et l'atelier de restauration de la céramique. L'évaluation des collections a révélé la nécessité de les répartir entre le bâtiment 24 dit bâtiment Roux-Spitz et le bâtiment 18, dans les locaux actuellement occupés par les archives et la bibliothèque.
La réflexion menée par le service, en lien avec les autres services du département permet de travailler à une organisation rationnelle et fonctionnelle des locaux de services et des réserves. Les besoins en mobilier de stockage des différentes collections ont fait l'objet d'une étude approfondie qui a permis de quantifier et de chiffrer les besoins.
La présentation de l'avant-projet sommaire a

permis d'entamer la réflexion sur la répartition affinée des collections au sein des bâtiments 18 et 24, conjointement aux résultats des sondages réalisés pour l'étude de la résistance des sols à la charge. La reprise des sols a nécessité le déménagement des œuvres déjà stockées dans le bâtiment 18 vers d'autres réserves (déménagement assuré par le service du récolement et du mouvement des œuvres). Enfin, la programmation du chantier des collections a été précisée : les collections feront l'objet de deux marchés publics comprenant dépoussiérage, conditionnement, emballage, déménagement, déballage et rangement, un marché public pour les collections en deux dimensions (archives, collections documentaires, arts graphiques,

La programmation du chantier des collections a été précisée : dépoussiérage, conditionnement, emballage, déménagement, déballage et rangement.



Jarre au dragon, Corée, XVIIIe siècle, MNC28154
© RMN-GP - Martine Beck-Coppola

photographies et peintures) qui sera lancé en 2016 et un autre pour les collections en trois dimensions (céramiques, verres, émaux, sculptures) qui prendra effet en 2017.
L'ensemble du chantier des collections est organisé par rapport à la date de livraison du bâtiment 24 rénové, prévue fin 2017 (gros œuvre et aménagement intérieur, hors mobilier pour les collections) : deux années de préparation au déménagement (2016-2017), plusieurs mois de déménagement (2018) et deux années d'installation des collections dans le mobilier (2018-2019) seront nécessaires pour finaliser le chantier.

Conservation-restauration

Dans le cadre de la préparation de l'exposition *La Manufacture des Lumières*, le service a pris en charge le nettoyage de 178 biscuits de porcelaine de Sèvres du XVIIIe siècle et le dépoussiérage de 67 sculptures en plâtre.
Au titre de l'activité quotidienne, 541 céramiques ont été nettoyées et/ou restaurées au sein de l'établissement, en vue de prêts à des expositions temporaires, de dépôts, de prises de vues et d'expositions en interne.
La restauration du Retable de Cognac, attribué à Girolamo Della Robbia, vers 1518-1520, représentant *La Naissance de la Vierge* et provenant de la chapelle Saint-François du château de Cognac, lieu de naissance du roi François Ier, a pris fin en mai 2015.
La restauration a été rendue possible grâce à

L'ensemble du chantier des collections est organisé par rapport à la date de livraison du bâtiment 24 rénové, prévue fin 2017

un mécénat privé et a permis de mieux retracer l'histoire de la restauration de cette œuvre complexe, dont une partie a été transformée au XIXe siècle. Un soclage parfaitement adapté a été commandé après étude et a permis le prêt du retable au Musée national de la Renaissance à Ecouen, pour l'importante exposition consacrée à Louise de Savoie.

L'externalisation des prestations de nettoyage et de restauration a concerné 16 sculptures en plâtres, l'ensemble des 39 reliefs en cire du XVIIIe siècle et 120 céramiques contemporaines pour le nouveau parcours au sein du Musée. La campagne de restauration du cavalier en terre cuite provenant de Pondichéry s'est également achevée en 2015. Cette œuvre de grandes dimensions, fragile, est un des rares exemplaires existants dans les musées français. Sa mise en valeur au sein des collections permanentes est à l'étude.

L'accueil d'une stagiaire du Master 2 de conservation-restauration des biens culturels de l'Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne pour une durée de 6 mois (3 mois en 2015 et 3 mois en 2016) a permis de lancer, dans le cadre de son mémoire de fin d'études, la restauration de 3 des 6 animaux de Meissen conservés au Musée, production prestigieuse du sculpteur Johann Joachim Kändler (1706-1775) pour Frédéric II de Prusse.

L'externalisation des prestations de nettoyage et de restauration a concerné 16 sculptures en plâtres, l'ensemble des 39 reliefs en cire du XVIIIe siècle et 120 céramiques contemporaines



Parcours contemporain dans les salles des collections permanentes, Sèvres – Cité de la céramique, 2015



Le vase de l'Armistice, 1925

B - Au Musée national Adrien Dubouché, Limoges

Conservation préventive - Restauration

L'année 2015 a permis d'effectuer un nettoyage complet des collections en verre par une restauratrice spécialisée. 123 œuvres exposées et 45 objets en réserve ont ainsi bénéficié d'un dépoussiérage mécanique ou d'un nettoyage aqueux selon les cas. Les pièces les plus fragiles ont été consolidées à la résine, les marquages dont la visibilité s'atténuaient ont été refaits.
Un devis a également été sollicité en vue de la restauration d'un grand miroir vénitien déposé par le Musée national de la Renaissance. Une étude a par ailleurs été menée conjointement par les conservateurs des deux institutions et la restauratrice afin d'aboutir à une proposition la plus conforme au diagnostic et aux préconisations précédemment formulées.
Les opérations de restauration ont été inscrites au planning et sur le budget de l'année 2016.
Suite à la chute d'un des médaillons ronds en porcelaine à décor polychrome qui ornent la façade du Musée à l'automne 2013 et à une étude réalisée en décembre 2013, 17 de ces pièces fragilisées par le vent, la pluie et le gel et qui menaçaient de se détacher du support mural ont été déposées et restaurés. La repose a été planifiée pour l'été 2016.



Bol, XIIe siècle, Dynastie Koryo, Corée du sud. couverte céladon, grès
© RMN-GP / Martine Beck-Coppola

04 — Programmes de recherche

A - Recherche appliquée à la Manufacture

Soucieux de la rationalisation de ses productions, le laboratoire de la Manufacture poursuit la mise en place de procédures commencée en 2014, avec la création de fichiers de suivi des élaborations dédiés notamment aux deux principales palettes de peintures et de couvertes de pâte nouvelle. Ces fichiers permettent un équilibre qui maintient, d'une part, le service d'élaboration des produits céramiques nécessaires à la réalisation des décors et des pâtes de porcelaine, mais permet aussi, d'autre part, un développement des recherches plus en amont sur les pâtes, les couvertes et les émaux. Le laboratoire a ainsi entamé une refonte du pilotage de son activité en visant 'un équilibre entre production/élaboration des produits céramiques et les recherches appliquées. En 2015, première étape de ce travail, les bons de livraisons et de commandes mis en place sont utilisés pour mieux mesurer les besoins en terme de volume et de délais et s'y ajuster au plus près.

Élaboration des produits céramiques

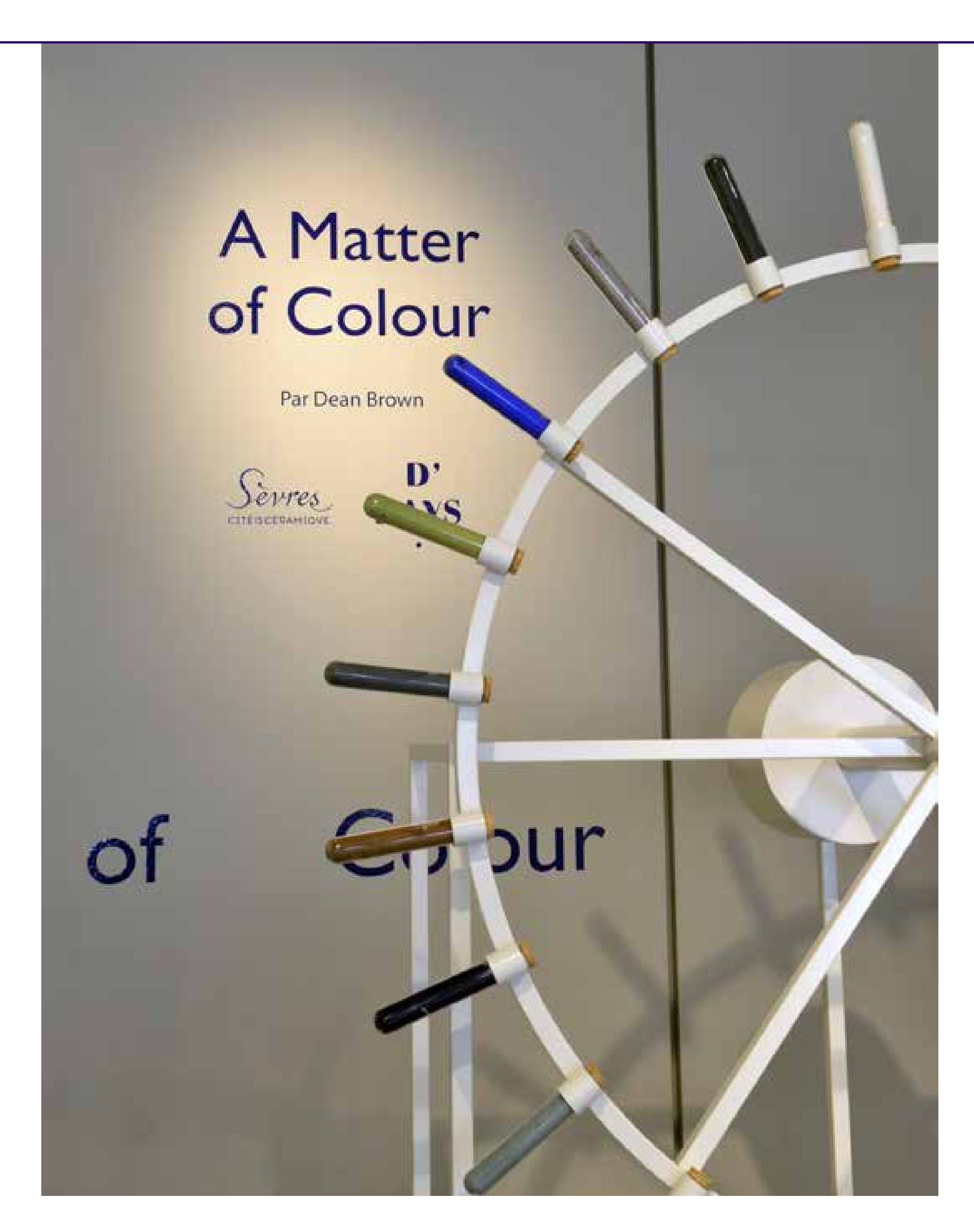
La première activité du laboratoire reste l'élaboration des produits céramiques destinés à la fabrication et à la décoration à la Manufacture. Ce travail, souvent ralenti par les nombreuses variations des matières premières et les conditions de manipulation de ces dernières, se réorganise pour favoriser et développer le « flux tendu » (livraison en humide sans séchage par exemple), mais aussi pour mieux ajuster les quantités produites et les stocks pour capitaliser efficacement les investissements de temps dédiés aux nombreuses remises au point de formules. L'activité brute sur l'année 2015 s'inscrit dans la continuité de celle des années précédentes. Ainsi, les livraisons de peinture représentent 13 kg (notamment dus à un réassort complet pour tout les peintres de leurs palettes) pour une production de 10 kg. Concernant les émaux plombeux, les livraisons atteignent 23 kg pour une production de 27 kg.
La production de ces émaux étant facilitée par l'approvisionnement en frittes déjà fondues à la demande par un fournisseur sélectionné avec attention. Concernant les palettes de grand feu, les livraisons ont atteint environ de 133 kg contre plus de 170 kg l'année précédente, soit une diminution de près de 20 %. La production s'est aussi ajustée avec l'élaboration de 104 kg après une large surproduction l'année passée (270 kg élaborés en 2014).

La première activité du laboratoire reste l'élaboration des produits céramiques destinés à la fabrication et à la décoration à la Manufacture.



Exposition *KIM Yik-Yung* et *KIM Yeun-Kyung*, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

Les recherches appliquées ont été, en 2015, surtout orientées sur la rénovation de procédures de production. Par exemple, les suites de la reformulation d'un colorant, le 10117, ont permis la production de plusieurs bleus de petit feu. L'introduction de nouveaux broyeurs a aussi modifié profondément la production des couvertes de grand feu et demandé de multiples réglages. Enfin, la couverte colorée 19 bis, toujours délicate à produire, a réclamé de nouveaux de nombreux tests. En tout, plus de 280 essais de matières et couleurs pour le petit et le grand feu ont été réalisés.



A matter of colours, Dean Brown, Festival *D'Days* 2015

Les collaborations techniques avec les artistes L. Giamari et J. Kortz-Waintrop se sont poursuivies avec succès, puisque des exemples d'émaux photographiques sur porcelaine ont été cuits. Ce travail long et délicat vise à l'obtention d'un produit céramique photosensible, non toxique, permettant une insolation et de fixer une image sur l'émail.

Le travail de Dean Brown sur l'expérience et la couleur dans le cadre des D'Days a conduit le laboratoire, sur près d'un mois entier, à dédier son activité à la mise au point des mélanges de pigments pour son œuvre.

Enfin, le travail de Dean Brown sur l'expérience et la couleur dans le cadre des *D'Days* a conduit le laboratoire, sur près d'un mois entier, à dédier son activité à la mise au point des mélanges de pigments pour son œuvre. Cette dernière mettant en jeu des formes blanches supportant des flacons de verre, dont les contenus colorés invitent à imaginer ces couleurs pures sur une forme blanche.

Recherche fondamentale et formation

L'année 2015 a été particulièrement riche au plan de la formation. Outre la poursuite de la formation de deux élèves dont les résultats sont salués, Louisiane Verger a soutenu avec succès son travail de doctorat sur l'utilisation du chrome dans les palette de Sèvres (thèse financée par le soutien du DIM-Oxymore et la région Ile-de-France). Cette étude fournit trois pistes majeures de travail pour la réorganisation de la production des colorants au chrome, en tenant compte des contraintes actuelles de l'utilisation de ce composé dangereux, mais aussi en améliorant davantage les performances des pigments.

Un stage de régie des œuvres de Typhaine Ameil s'est déroulé en fin d'année et avait pour but l'évaluation des collections d'émaux entreposés au laboratoire. Son étude montre l'immense importance de cette collection avec plus de 40 000 tessons colorés, 20 000 matières céramiques et près de

10 000 objets techniques divers (minéraux, matériaux, pièces de production gardées pour des raisons techniques). Cet ensemble d'objets est un patrimoine capital à l'activité du laboratoire ; il représente un ensemble des productions passées et, en cela, un socle sur lequel appuyer l'ensemble de la réactualisation des élaborations de produits céramiques.
Cela permet d'en conserver l'unicité et l'exceptionnelle richesse, malgré un contexte tendu sur le plan de la sécurité et ouvre un champs d'investigations gigantesque.

Problème de piquage de l'émail

En 2014, les preuves de l'impact des cuissons sur le problème de piquage relevé sur l'émail, ont été apportées grâce à une collaboration étroite avec des industriels de Limoges.
Le piquage reste malgré cela présent et génère du rebut difficilement acceptable. Le travail, très long, de vérification des paramètres de cuisson de blanc se poursuit pas à pas pour améliorer cette situation et éliminer les déceptions.
Ainsi, le travail d'optimisation des températures avec l'utilisation systématique d'anneaux de cuissons a montré ses bénéfices sur une partie du problème (meilleur tendu, meilleure brillance).

En 2014, les preuves de l'impact des cuissons sur le problème de piquage relevé sur l'émail, ont été apportées grâce à une collaboration étroite avec des industriels de Limoges.

La mise en service de la nouvelle pâte tendre s'est poursuivie avec succès.

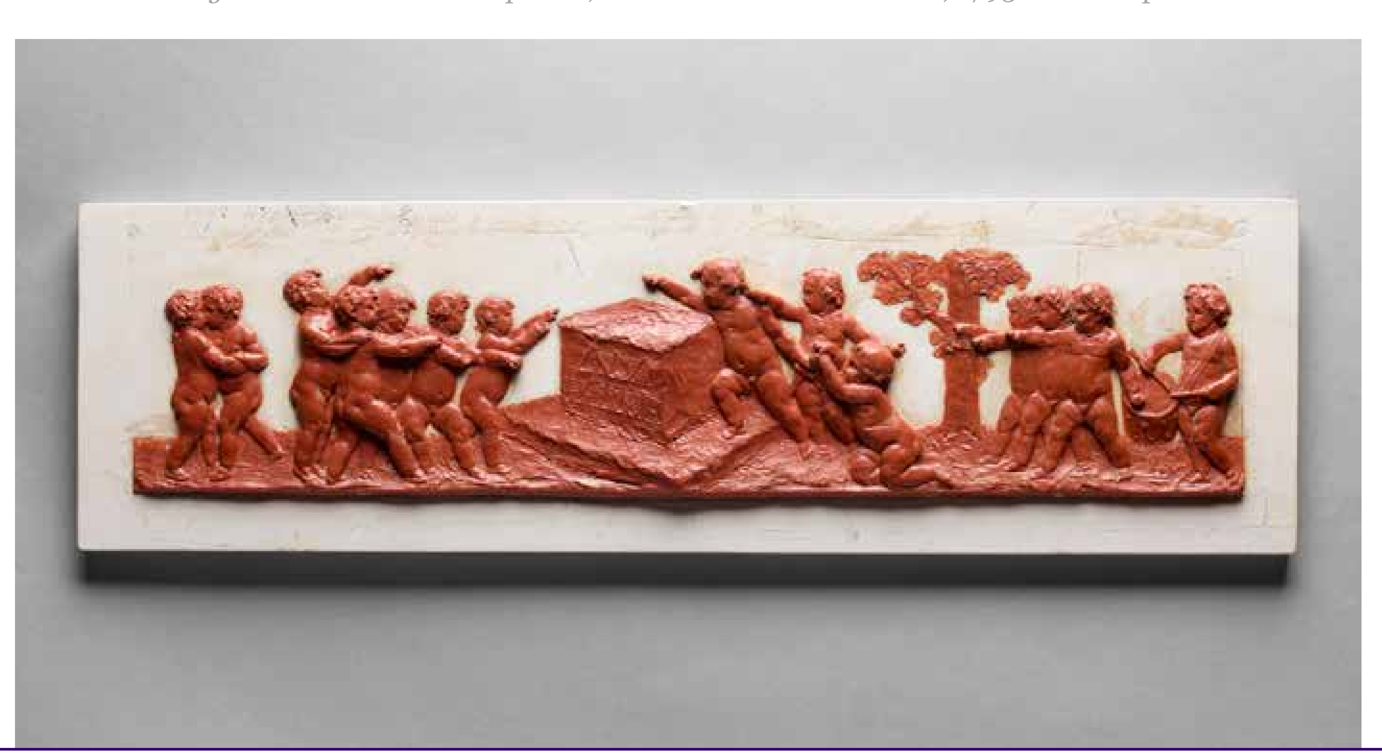
Contrôle et recherche sur les pâtes, soutien à la production

La mise en service de la nouvelle pâte tendre s'est poursuivie avec succès. En cette fin d'année 2015, les tests en ateliers indiquent que cette pâte est comparable à l'ancienne, au plan de la blancheur et de la cuisson. Un étroit suivi est mis en place pour l'année qui vient afin de prévenir tout défaut. Des essais de petit coulage sont nécessaires à la poursuite de la mise en service de cette nouvelle pâte.
Par ailleurs, l'analyse du travail de recherche pour la mise en service de cette nouvelle pâte a montré que la gestion précise des stocks permettait l'organisation d'une transition sereine sans impacter outre mesure l'activité de production. Au-delà, ce travail a montré la difficulté de passer du travail de recherche appliquée à l'élaboration « en grand » des pâtes. Cette limite a donné lieu à des acquisitions de nouveaux équipements visant à combler un manque de moyens intermédiaires entre le laboratoire et le moulin. D'autres équipements, de mesure cette fois, viennent enfin renforcer les capacités d'analyses du laboratoire.
Ce double mouvement va conforter une approche globale de la recherche et développement et doter la Manufacture de moyens plus efficaces de mise en production.

2016 s'annonce comme une année charnière dans l'activité de recherche appliquée avec une segmentation plus nette et franche des

activités de recherche et développement techniques. En effet, quatre niveaux d'activités apparaissent comme centraux : l'élaboration des produits céramiques au laboratoire qui doit se systématiser le plus possible avec d'une part une meilleure capitalisation de l'investissement en temps et un suivi plus étroit des stocks ; le soutien direct à la production qui doit s'améliorer avec une augmentation des moyens intermédiaires entre le travail de laboratoire et celui de la mise en œuvre en fabrication, en particulier avec le lien entre laboratoire et le moulin ; la recherche appliquée proprement dite grâce au temps dégagé par une gestion plus souple des deux missions précédentes qui doit permettre de poursuivre le programme d'innovation ; enfin, faire vivre la recherche plus fondamentale avec la valorisation des collections techniques du laboratoire et leur étude au travers de collaborations universitaires.

Allégorie Le serment de la patrie, sous la direction de Boizot, 1793. Cire sur plâtre



B - Etudes et recherches sur les collections

En lien avec le service commercial et le département de la création et de la production, le département du patrimoine et des collections a élaboré plusieurs dossiers documentaires permettant de retracer l'histoire d'un type de production à Sèvres.

En lien avec le service commercial et le département de la création et de la production, le département du patrimoine et des collections a élaboré plusieurs dossiers documentaires permettant de retracer l'histoire d'un type de production à Sèvres : les luminaires, le mobilier, les vaisseaux à mâts, etc. Ces dossiers exhaustifs élaborés par le service des collections documentaires et le service des collections permettent de dresser des historiques précis et mobilisent fortement les équipes.

Grâce au financement par le Laboratoire d'Excellence Création, Arts et Patrimoines, (Labex CAP) de bourses *Immersion* décernées à deux doctorantes successives, le projet « collecteurs-voyageurs » a pu progresser de façon significative en 2015. Après une première phase de recherches exhaustives dans les archives pour retracer les itinéraires personnels des collecteurs, la seconde phase menée en 2015 a permis d'identifier et de récoler plus de 1 100 objets, provenant du monde entier (Océanie, Asie du Sud-Est, Europe de l'Est), pour la plupart inédits. Des publications devraient permettre de faire connaître au public ce fonds inestimable, tandis que certaines pièces seront présentées au public lors d'expositions temporaires dès le premier semestre 2016.

Fin 2015 commençait un autre projet de recherche à long terme sur le fonds de céramique architecturale, toujours avec le soutien du LABEX CAP et du programme *Immersion*. Dans cette première phase, il s'agit de recenser l'ensemble des éléments d'architecture inscrits sur les inventaires du Musée et de saisir ces informations dans la base documentaire. L'objectif est d'obtenir une vision exhaustive des ensembles d'œuvres qui seront à traiter au cours du chantier des collections, lorsque les conditions matérielles requises pour l'étude de pièces seront réunies. L'élaboration d'une méthodologie et les recherches de définition du corpus ont permis d'établir de nouvelles collaborations scientifiques avec le service de l'inventaire du ministère, ainsi que le Conservatoire national des arts et métiers et l'université Paris VII.

Le 2 juin 2015, le service des collections a accueilli des étudiants et professeurs de l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines pour un séminaire consacré aux arts de la table à partir des collections du Musée, de l'antiquité à nos jours.

Nouvelles collaborations scientifiques avec le service de l'inventaire du ministère, ainsi que le Conservatoire national des arts et métiers et l'université Paris VII.

Projet de décor sur un vase de Jacques-Emile Ruhlmann,
Maurice Modeste Herbillon, 1931, gouache



Totem I, Sam Baron, *PAD* Paris

DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ ET LA FRÉQUENTATION À SÈVRES ET À LIMOGES



Exposition Sculpteures ! Valérie Delarue - Clémence van Lunen,
Sèvres – Cité de la céramique, 2015

01 — Développer l'attractivité et la fréquentation à Sèvres et à Limoges

A - La programmation culturelle de Sèvres – Cité de la céramique

L'année 2015 a été particulièrement riche en expositions, pour tenir compte à la fois des Années croisées France-Corée auxquelles l'établissement avait convenu de participer et de l'engagement auprès de la Fondation BNP Paribas, de présenter le résultat de la campagne de restauration des terres cuites qu'elle a financée, avec le premier rendez-vous patrimonial, depuis 2010 consacré aux biscuits de Sèvres. Dans le même temps, les galeries contemporaines ont permis la programmation de deux expositions.

● ***Sculpteures !*** (21 janvier – 13 avril 2015)

Une installation conjointe des œuvres récentes de deux artistes françaises confirmées, Valérie Delarue et Clémence van Lunen, a été proposée en début d'année dans les galeries contemporaines. Les créations de ces deux sculpteures n'avaient pas encore trouvé l'opportunité d'être montrées, accompagnées de dessins, de photos et de vidéos. Cette

présentation mettait à l'honneur l'art de ces deux créatrices, leur approche conceptuelle et leur rapport physique à la céramique, qui ont contribué à dessiner les nouveaux contours esthétiques d'une génération. Bien que leur langage plastique soit différent, Clémence van Lunen et Valérie Delarue sont animées des mêmes préoccupations d'invention : les sculptures réalisées dégagent force créatrice et énergie vitale. Par leurs pratiques de la terre, libérées des conventions propres à ce médium, elles inscrivent avec conviction la céramique au cœur de l'art contemporain.
Commissaire : Frédéric Bodet, chargé des collections contemporaines



Exposition Corée Mania, Roman d'un voyageur, Victor Collin de Plancy, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

Corée Mania désignait de manière générique la participation de la Cité de la céramique aux célébrations des relations franco-coréennes, en deux temps, l'un patrimonial et l'autre résolument contemporain :

● ***Roman d'un voyageur***
(21 janvier - 20 juillet 2015)

La Corée et son art de vivre étaient évoqués à travers des photographies, des peintures, du mobilier et un ensemble unique de céramiques exceptionnelles du 1er siècle de notre ère à nos jours – pour une large part inédite, dont la grande jarre au dragon du XVIIIe siècle. Victor Collin de Plancy (1853-1922) premier consul de France en Corée au XIXe siècle et personnage romanesque, était le fil conducteur de l'exposition qui permettait notamment de comprendre comment la collection importante de céramiques coréennes avait été constituée à Sèvres. L'exposition a bénéficié d'une collaboration scientifique du Musée national des arts asiatiques-Guimet. Claire Roudenko-Bertin, artiste en résidence au laboratoire de recherche appliquée, proposait sa vision de *Corée mania* dans une installation intitulée *Sèvres au bord des lèvres*, dans les salles des collections d'Asie.
Commissaire : Stéphanie Brouillet, conservatrice des collections Asie
Scénographie : Vincent Dupont-Rougier
Catalogue aux Nouvelles Éditions Loubatières

● ***Souffle blanc***, à Paris (11 février – 21 mars 2015, prolongé jusqu'au 23 mai 2015)

La galerie de Sèvres – Cité de la céramique à Paris accueillait *Souffle blanc*, une installation multimédia composée de 11 tirages photographiques, réalisée par Laurent Kariv avec la complicité de Brano Gilan pour le film et de Thomas Bauder pour les textes. Elle révélait au cœur des ateliers de la Manufacture, un univers où la poésie naît des gestes des artisans et de leur travail sur la matière.

● **Kim Yeun-Kyung** & **Kim Yik-Yung** (20 mai 2015 - 4 janvier 2016)

L'établissement a mis l'accent sur la créativité de deux artistes coréennes, dans les domaines du verre et de la céramique. Kim Yeun-Kyung, née en 1970 à Séoul, responsable de l'atelier verre à la Haute école des arts du Rhin à Strasbourg, présentait ses travaux d'accumulation et de compression de verre à vitre et autres expérimentations murales virtuoses. Kim Yik-Yung, grande dame de la céramique, née en 1935 à Chongjin et travaillant à Séoul, est considérée comme une artiste majeure dans son pays et dans le reste du monde, pour avoir fait le lien entre héritage culturel et création contemporaine. Sa série des *Cristalloïdes* ou vases de sol était révélée au public.
Commissaire : Frédéric Bodet, chargé des collections contemporaines

● ***D'Days*** à Paris (1er juin – 31 juillet 2015)

Dean Brown, jeune designer écossais, a imaginé sur le thème de l'expérience, pour la nouvelle participation de Sèvres – Cité de la céramique à l'édition 2015 des *D'Days*, *A Matter of colour* ; une installation sur les couleurs de Sèvres, installée dans la galerie à Paris, qui alliait l'expérience de la couleur des émaux de porcelaine, la subtilité de leurs palettes et la délicatesse des formes blanches de porcelaine de Sèvres. Dean Brown a interprété à sa manière la Manufacture de Sèvres et l'usage de ses palettes colorées qui ont contribué à son succès depuis le XVIIIe siècle.

● ***La Manufacture des Lumières, la sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*** (16 septembre 2015 – 18 janvier 2006)

La Manufacture des Lumières présentait plus de 80 terres cuites et 120 biscuits de porcelaine, mais aussi des dessins, des estampes, ainsi que des modèles et des moules en plâtre originaux. Les œuvres provenaient des collections de l'établissement, complétées de quelques prêts. Les sculptures en terre cuite réalisées par les plus célèbres artistes du XVIIIe siècle pour servir de modèles à l'édition des biscuits de porcelaine, avaient fait l'objet d'une vaste campagne de restauration réalisée, comme l'exposition, grâce au mécénat de la Fondation



Affiche de l'exposition *La Manufacture des Lumières, La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

BNP Paribas. Elles étaient ainsi montrées au public dans leur splendeur retrouvée. L'exposition dévoilait l'excellence du goût des élites de l'Ancien Régime pour la perfection des objets d'art. Les artistes de la Manufacture ont su créer et diffuser des sujets remplis de charme, de délicatesse et de vie sur les thèmes de l'enfance, de la fable et de l'allégorie, de la littérature et de la vie quotidienne, tout en innovant dans le domaine du portrait et l'iconographie politique. Cette exposition a bénéficié de la collaboration exceptionnelle du musée du Louvre. Une journée d'étude s'est déroulée le 18 novembre au CIEP à Sèvres, sur le thème de la sculpture à Sèvres au XVIIIe siècle.
Commissariat : Guilhem Scherf, conservateur en chef au département des sculptures, du musée du Louvre
Scénographie : Cécile Degos
Catalogue aux Éditions Faton

● ***Sèvres Outdoors 2015***
(20 mai - 25 octobre 2015)

L'établissement a poursuivi son engagement dans le paysage de l'art contemporain et son partenariat inédit avec Galeries Mode d'emploi pour proposer une nouvelle déambulation libre dans les allées et les jardins à Sèvres, à la découverte d'une trentaine de sculptures de plein air, prêtées par des galeries d'art contemporain de Paris.
Production : CERA

Carré Actualité

● ***Tour de France, Sèvres a la coupe !***
(1er juillet - 7 septembre 2015)

À l'occasion du départ sévrien de la dernière étape du Tour de France 2015, la *Coupe Omnisport* offerte au vainqueur était exposée. Elle a été créée en 1971 par Roger Vieillard pour la Manufacture ; une occasion de rappeler la mission de fournisseur de cadeaux protocolaires et de prix, qui incombe à l'établissement.

● ***Lumière sur le biscuit contemporain***
(16 septembre - 18 janvier 2016)

En parallèle à *La Manufacture des Lumières* présentée au 3e étage, les vitrines du Carré Actualité ont mis l'accent sur la modernité d'un matériau, le biscuit, qui n'a cessé d'inspirer les créateurs, avec une vingtaine de créations (Ytiga Noumata, Georges Jeanclos, Artur-Luis Piza, Etienne Hajdu, Kristin McKirdy, Gabrielle Wambaugh, Andrea Branzi ...).

Hors-les-murs

● ***L'Œil du maître. Esquisses d'Alexandre-François Desportes,*** à Sceaux (20 mars - 28 juin 2015)

Le musée du Domaine départemental de Sceaux a présenté une exposition au Petit-Château sur Alexandre-François Desportes (1661 - 1743), peintre des chasses de Louis XIV et de Louis XV et de leur meute royale, qui représentait brillamment le «grand goût français».
Les animaux, les paysages et l'art de vivre sont les trois thématiques qui ont été abordées dans cette exposition au travers de 60 esquisses et dessins provenant tous des collections de la Cité de la céramique.
Commissaire : Dominique Brème, directeur du Domaine de Sceaux
Catalogue

● ***Sèvres : Porcelain of the Kings*** à Hong Kong
(10 juin – 16 août 2015)

Dans le cadre du *French May 2015*, Sèvres-Cité de la céramique et la galerie Dumonteil se sont associées pour présenter l'exposition *Sèvres : Porcelain of the Kings*, à l'University Museum and Art Gallery de Hong Kong. Un parcours imaginé autour de neuf thèmes identitaires présentait une centaine de pièces remarquables de Sèvres, du XVIIIe siècle à nos jours, ainsi que des photographies de l'artiste Sophie Zénon autour des savoir-faire des artisans.

Après Hong Kong, l'étape de Chengdu proposait une exposition, légèrement repensée, au Jinsha Site Museum de Chengdu, du 20 octobre au 15 décembre 2015. Cette 2e étape en Chine a été l'occasion de proposer une conférence en octobre puis une lecture en décembre. Il s'agissait de revenir sur la fascination européenne et française pour la Chine, pour sa culture et en particulier la porcelaine, à l'origine de la fondation de la Manufacture de Sèvres.

● ***Design Parade 2015,*** Villa Noailles à Hyères (3 juillet – 14 septembre 2015)

Au terme de sa résidence à Sèvres, le travail de la lauréate de *Design Parade 2014,* Laura Couto Rosado a été révélé, ainsi que l'ensemble des neuf éditions antérieures, réalisées à la Manufacture, pour le festival : Antoine Boudin, Michel Charlot, Sébastien Cordoléani & Franck Fontana, François Dumas, Jean-Baptiste Fastrez, Mathieu Peyroulet-Ghilini, Julie Richoz, Brynjar Sigurdarson.

B - La programmation culturelle du Musée national Adrien Dubouché, Limoges

● ***La porcelaine de Limoges, 250 ans de création à travers la collection du Musée national Adrien Dubouché***, Seto City Art Museum (Japon), du 31 janvier au 15 mars 2015

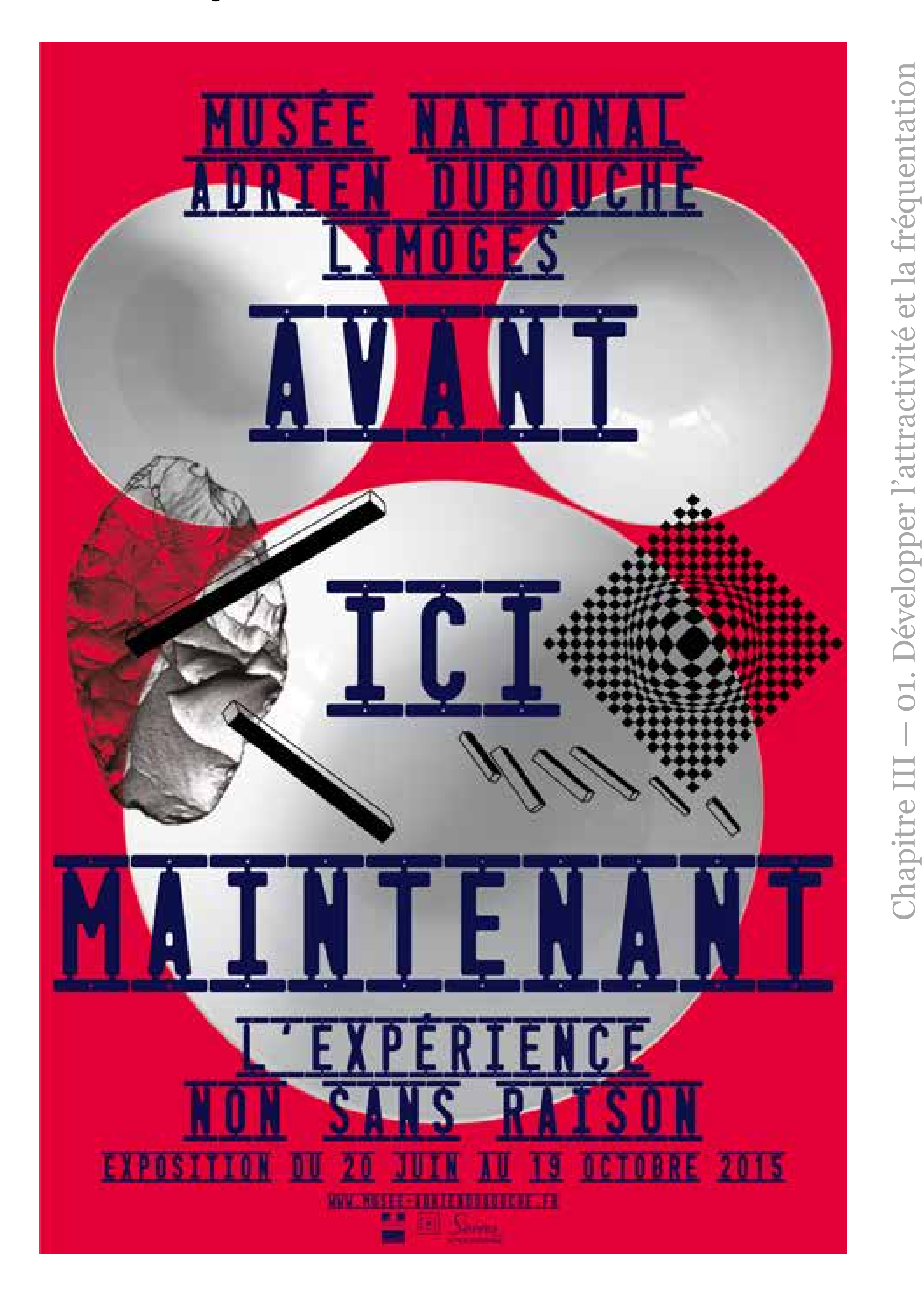
Le début de l'année 2015 a été marqué par le montage d'une exposition organisée par le musée de Seto à l'occasion du 800e anniversaire des débuts de la production de céramique dans cette ville japonaise jumelée avec Limoges, depuis 1987. Le Musée national Adrien Dubouché a ainsi été sollicité pour un prêt d'œuvres d'une ampleur inédite (plus de 180 pièces) et a travaillé en lien étroit avec le Seto City Art Museum à la rédaction du catalogue. Intégralement traduit en japonais et comprenant un essai introductif, 74 notices d'œuvres chronologiquement réparties en quatre chapitres ainsi qu'une courte histoire du Musée, cet ouvrage constitue un outil important pour la diffusion de l'histoire de la porcelaine de Limoges. En contribuant au rayonnement international de la Cité de la Céramique - Sèvres & Limoges, cette exposition, inaugurée par Romane Sarfati et le maire de Seto a offert au Musée Adrien Dubouché la possibilité de valoriser les chefs-d'œuvre de sa collection au Japon, en partenariat avec une institution culturelle

qui compte dans le monde de la céramique.

● *Avant, Ici, Maintenant, l'expérience Non Sans Raison*, Musée national Adrien Dubouché, du 20 juin au 19 octobre 2015

En invitant Non Sans Raison dans ses murs pour la grande exposition de l'été 2015, le Musée a souhaité mettre en valeur une initiative audacieuse et une démarche atypique en faveur de la création en porcelaine de Limoges. Outre la possibilité offerte au public de découvrir un ensemble exhaustif des pièces de l'éditeur-créateur, cette exposition a mis en lumière des œuvres de grands artistes de la modernité (El Lissitzky, Victor Vasarely) ainsi que d'artistes et de designers contemporains (Claire Brewster, Paula Juchem, Etienne Bardelli, Chiara Andreatti, Elément Commun, Simon Naouri ...) qui composent la culture visuelle de Non Sans Raison. Cet événement a par ailleurs été le théâtre d'une réflexion sur l'art de vivre et a permis d'aborder certains enjeux techniques (rôle des technologies numériques dans la production céramique), sociologiques (nouveaux usages culinaires) et esthétiques (porosité entre art de la table, art moderne et art contemporain) qui animent, voire bouleversent la création actuelle en porcelaine. Au sein d'une scénographie originale, faisant la part belle aux effets de lumière et aux contrastes de couleurs, le Musée a offert au public une rencontre avec les porcelaines à géométrie variable de Non Sans Raison et une confrontation avec les enjeux actuels de la création en céramique.

L'expérience de l'exposition s'est prolongée au travers d'une programmation culturelle riche (conférences, ateliers et projections) ainsi que d'un catalogue généreusement illustré et augmenté de neuf contributions de personnalités qualifiées du monde de la mode et du design.



Affiche de l'exposition *Avant ici maintenant, l'expérience non sans raison*, Musée national Adrien Dubouché, 2015

Dispositif de médiation numérique le surtout de table *La conservation espagnole*, 2015

02 — La politique de développement des publics

A - Les publics de Sèvres – Cité de la céramique

Depuis 2010, le service des publics et de l'action éducative met en place une offre en faveur de différents publics, permettant d'attirer de nouveaux visiteurs et de remplir les objectifs de service public fixés à l'institution.

Analyse de la fréquentation

La Cité de la céramique a reçu 67 325 visites en 2015 à Sèvres, contre 88 774 en 2014.
La baisse de la fréquentation de 24 % s'explique par l'exceptionnelle attractivité de l'exposition *Picasso, céramiste et la Méditerranée* qui a duré 5 mois en 2014. L'objectif initial était de 70 000 visites au vue de notre programmation. Sans les tragiques événements de l'année, les objectifs auraient été atteints . Le nombre de visiteurs des ateliers a augmenté (+ 8,9 %). Le résultat de la fréquentation de l'établissement est essentiellement corrélé aux expositions temporaires en cours : 15 627 visites en mars 2014 (exposition *Picasso*) et 10 453 en septembre 2015, mois enregistrant la meilleure

fréquentation de l'année grâce aux *Journées européennes du Patrimoine* mais aussi à l'ouverture de l'exposition *La Manufacture des Lumières.*
718 conférences ont été gérées par le service des publics : 267 dans les ateliers de production, 325 dans les collections permanentes et 117 dans les expositions. Le jeudi est la journée recevant le plus de visites guidées (35,65 % des visites) et le vendredi est la 2e journée la plus demandée (19,78 %). Les mois les plus fréquentés au niveau des visites de groupes sont les mois de mars (de très loin avec 105 visites), octobre (99) et novembre (92).

Médiation dans les expositions

● *Corée Mania, Roman d'un voyageur*
(20 janvier - 20 juillet 2015)

L'offre dans le cadre de l'exposition s'est portée sur la découverte de la culture et des traditions de ce pays, encore peu connues. Trois types d'ateliers pour le jeune public ont été proposés : un atelier de modelage et deux ateliers inédits qui permettaient une véritable rencontre avec la culture coréenne à travers les contes et les percussions. L'atelier de modelage, animé par une céramiste, a permis de réaliser des bols décorés selon les techniques repérées dans l'exposition (gravure, motifs en relief) et chaque participant emportait sa pièce modelée. L'atelier *Magie des percussions coréennes* immergeait les jeunes au pays du matin calme et les faisait

718 conférences ont été gérées par le service des publics : 267 dans les ateliers de production, 325 dans les collections permanentes et 117 dans les expositions.



Exposition *Corée Mania, Roman d'un voyageur*,
Sèvres – Cité de la céramique, 2015

participer au niveau rythmique. L'atelier d'un conteur coréen offrait une plongée dans l'art de vivre en Corée, avec *La perle d'or* et *Une si belle entente*. Ces ateliers ont été proposés aux scolaires et aux jeunes visiteurs dans le cadre des dimanches pour les enfants (1er février et 7 juin). 57 jeunes ont participé à l'atelier et au goûter mis en place le 1er février. Le dimanche 5 avril, une chorégraphe et une musicienne coréennes ont joué dans l'exposition : 66 personnes ont assisté à cette prestation unique. Une fiche pédagogique à télécharger sur le site internet de la Cité de la céramique,



Exposition *Corée Mania, Roman d'un voyageur*,
Sèvres – Cité de la céramique, 2015

rubrique exposition *Corée Mania*, permettait de préparer sa visite ; elle a été téléchargée à 94 reprises depuis mars 2015.
Deux rencontres privilégiées avec des enseignants ont été organisées, les 4 février et 18 mars 2015, pour présenter l'exposition et ses ateliers thématiques. Peu d'enseignants ont répondu à l'appel mais les présents ont été assidus et ont réservé des ateliers ou des visites avec leurs classes. Deux ateliers pédagogiques accessibles aux personnes non et mal-voyantes ont été proposés : découverte de l'exposition et ateliers de modelage pour les malvoyants. Ce dernier permettait la réalisation de bols décorés selon les techniques évoquées dans l'exposition *Corée Mania*. Le premier atelier a permis à deux personnes non-voyantes de visiter l'exposition puis de créer leur propre décor en atelier. Leur appréciation était extrêmement positive et encourageante.

Un espace tactile a été aménagé dès l'entrée de l'exposition pour permettre aux visiteurs de toucher cinq sculptures accompagnées d'un cartel en gros caractères et en braille

● ***La Manufacture des Lumières, la sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution***
(16 septembre 2015 – 18 janvier 2016)

Un atelier « Les enfants modèlent » a été mis en place pour le jeune public (individuel et scolaire) et adapté pour le public malvoyant ou aveugle.
Un espace tactile a été aménagé dès l'entrée de l'exposition pour permettre aux visiteurs de toucher cinq sculptures accompagnées d'un cartel en gros caractères et en braille : deux modèles en plâtre et leur pendant en biscuit de Sèvres ainsi qu'une pièce en résine (« imprimée » en 3D). Ce dispositif a également pour atout de permettre à un public valide de toucher les biscuits et les modèles-plâtre et d'appréhender ainsi les différentes matières, d'intégrer la dimension technique de l'œuvre (plâtre pour faire les modèles, dimensions différentes entre le modèle et le biscuit …).
Les séances des 3, 17 octobre, 7 novembre et 5 décembre ont accueilli 23 jeunes. Il reste une dernière séance programmée le 9 janvier 2016. Du fait de l'application du Plan Vigipirate, l'ensemble des réservations de groupes scolaires ont malheureusement été annulées.
Un Atelier mime autour de la statuaire a été programmé mais les inscrits ne se sont pas présentés ; il était programmé dans la semaine ayant suivi les attentats de novembre à Paris.
Cet atelier a été proposé de nouveau à deux reprises dans le cadre du « Dimanche pour les enfants » : il a remporté le succès escompté,



La Manufacture des Lumières, La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution,
Sèvres – Cité de la céramique, 2015

avec 12 jeunes pour la 1ère session et 20 pour la 2e. Ce « Dimanche pour les enfants » a été un véritable succès malgré le climat de peur à Paris et a célébré le XVIIIe siècle. Durant l'après-midi, il a été proposé plusieurs activités dont un quizz mené par des personnes costumées qui offraient aux enfants, une fois l'énigme résolue, de goûter comme au XVIIIe siècle.
La Manufacture des Lumières a trouvé son public, amateur de céramique. Pour la première

Plusieurs activités dont un quizz mené par des personnes costumées qui offraient aux enfants, une fois l'énigme résolue, de goûter comme au XVIIIe siècle.

Des fiches pédagogiques ont été rédigées pour offrir une approche thématique des collections de céramique dans le Musée ; la première porte sur les Arts de la table, la seconde sur Thé, café, chocolat.

fois, des conférenciers extérieurs ont réservé des visites conférences (131 conférences ont été enregistrées). Des partenariats avec d'autres institutions parisiennes ont porté leurs fruits (RMN, Amis du musée du Louvre, Ecole du Louvre, Amis du Château de Versailles …).
Le dernier atelier de modelage était complet.
À l'appui de la belle fréquentation de l'exposition, le programme de médiation a remporté un succès indéniable.

B - Offres de médiation ciblée à Sèvres

Des fiches pédagogiques ont été rédigées pour offrir une approche thématique des collections de céramique dans le Musée ; la première porte sur les *Arts de la table*, la seconde sur *Thé, café, chocolat*. Elles sont prioritairement destinées aux enseignants pour préparer la visite de leur classe, mais s'adressent tout autant aux visiteurs curieux de parfaire leurs connaissances sur des thèmes transversaux illustrés par les collections du Musée.
L'une est accessible et téléchargeable sur le site internet de l'établissement, mais aussi sur le portail Histoire des arts ; l'autre le sera dans le courant du premier trimestre 2016.
406 téléchargements ont été enregistrés depuis février 2015, date de la mise en ligne de la fiche *Arts de la table*.
Un petit journal est dorénavant systématiquement réalisé pour les expositions temporaires du

3e étage. Il est remis gratuitement à chaque visiteur et reste disponible dans le hall d'entrée. Le parcours, le propos de l'exposition, les artistes sont présentés dans ce document illustré au format A3, qui comprend également un jeu en dernière page pour permettre un temps d'échange pour les familles. Ce petit journal est très apprécié, selon les observations faites dans les salles et sur le Livre d'or. Dans le cadre de l'exposition *Corée mania, Roman d'un voyageur*, le journal en français, comprenait un additif en anglais et en coréen ; celui de *La Manufacture des Lumières* est en français, avec un complément en anglais, et a été exceptionnellement payant (1 €) compte-tenu de sa pagination importante.

Pour les *Journées européennes des Métiers d'art,* 180 personnes sont venues en 2015 pour rencontrer les céramistes installés pour l'occasion au cœur des collections du Musée et venus présenter, à travers des démonstrations, cinq métiers de la chaîne de production de la porcelaine de Sèvres. Les écarts de fréquentation s'expliquent par la concomitance ou non, entre les *JEMA* et le 1er dimanche du mois (gratuité d'accès aux collections permanentes) et le nombre de jours de participation.

Pour les *Journées européennes des Métiers d'art,* 180 personnes sont venues en 2015 pour rencontrer les céramistes installés pour l'occasion au cœur des collections du Musée

Actions en direction des jeunes

La réalisation d'un jeu de piste/quizz « Parcours découverte dans les collections » a été menée à bien ; il est gracieusement mis à disposition des familles qui en font la demande à la billetterie. Quasiment tous les jeunes visiteurs l'ont dans les mains, lors de leur visite en salle (selon les indications fournies par les agents d'accueil et de surveillance) et découvrent ainsi les collections, de façon ludique, ce qui permet un partage culturel avec les adultes.
L'atelier spécifique pour les anniversaires remporte un succès chaque année, avec 9 sessions en 2015. Ces goûters d'anniversaire sont conçus sous forme d'un jeu de piste et les enfants répondent aux questions de vitrines



Affiche pour le « vernissage enfants » de l'exposition Corée Mania



Affiche *Parcours découverte dans les collections pour le jeune public*

Pour le public sourd ou mal-entendant, les récits de voyage de Roman d'un voyageur diffusés par le biais de douches sonores dans l'exposition, étaient disponibles à la lecture sur les tablettes.

en vitrines ; ils prennent ensuite un goûter convivial dans une salle à part, qui leur est réservée, après avoir passé deux heures à la découverte des collections.
Les ateliers de sensibilisation à la terre initiés pendant les *Journées Européennes du Patrimoine* en 2013 (65 jeunes) ont été renouvelés le 19 et 20 septembre 2014 (72 jeunes y ont participé) puis l'année suivante (63 enfants) en 2015. Grâce à ces

actions grand public, les visiteurs reviennent par la suite profiter d'un autre événement ou atelier pour découvrir une nouvelle facette de l'établissement.

Actions en direction des publics handicapés

Pour le public sourd ou mal-entendant, les récits de voyage de *Roman d'un voyageur* diffusés par le biais de douches sonores dans l'exposition, étaient disponibles à la lecture sur les tablettes. Un poème classique était lu en français et en coréen. Les textes de salles étaient consultables afin de pouvoir agrandir les caractères à la convenance du visiteur.

L'espace tactile dès l'entrée de l'exposition *La Manufacture des Lumières* a été pensé dans une offre globale pour le public aveugle et malvoyant, avec deux livrets d'accompagnement à la visite mis à disposition à la billetterie ; une présentation de l'exposition, six sections approfondies grâce aux explications en braille et en gros caractères avec en parallèle six œuvres réalisées en papier thermoformés (en relief) pour pouvoir « toucher » les œuvres. Cela permet la découverte en autonomie de l'exposition, à de multiples reprises.
Cette exposition, accessible aux personnes à mobilité réduite, proposait pour la première fois la possibilité de réserver une visite conférence adaptée (visite guidée en lecture labiale pour le public malentendant), visite de l'exposition

Cette exposition, accessible aux personnes à mobilité réduite, proposait pour la première fois la possibilité de réserver une visite conférence adaptée

et atelier pour le public aveugle et malvoyant, malheureusement par la suite annulées, fautes d'inscrits.

Ces dispositifs n'ont pas encore trouvé leur public car ils sont étroitement liés à un événement temporaire, dans le contexte d'un Musée qui inaugure de manière récente des dispositifs de médiation ciblés. Il s'agit aujourd'hui d'adapter ce type de dispositif aux collections permanentes et de contacter et communiquer avec les réseaux associatifs, spécialisés en matière de handicap pour le faire savoir. Ces actions destinées au public spécifique restent encore trop méconnues. L'institution est membre de la RECA/ Réunion des Établissements Culturels pour l'Accessibilité, comité rassemblant les principaux établissements culturels.
Des groupes de réflexion traitent des sujets comme l'emploi des personnes handicapées dans les établissements culturels ; la promotion auprès des personnes handicapées des offres culturelles adaptées ; l'apport des nouvelles technologies pour les visiteurs handicapés ; la mise en conformité des établissements publics culturels avec la loi de 2005 ; l'évaluation des offres et dispositifs proposés.
La Cité de la céramique participe à ce dernier groupe de travail et va bénéficier des recommandations et de l'expérience d'institutions plus avancées dans le domaine de l'accueil des publics. Ainsi, à titre d'exemple, une étude du public handicapé mental a été


Concert lors du vernissage de l'exposition *La Manufacture des Lumières, La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

mise en place dans certaines institutions partenaires de la RECA et le résultat souligne la difficulté de s'adresser à ce public spécifique ; Sèvres – Cité de la céramique a par conséquent convenu de ne pas développer une offre ciblée pour le public souffrant d'un handicap mental, tant qu'elle n'aura pas consolidé les premières. La formulation d'une offre culturelle accompagnée, reposant sur des visites-conférences des collections spécifiquement adaptées pour accompagner ce type de public, est aujourd'hui opérationnelle.
Visite en lecture labiale : une conférencière a été recrutée afin de proposer des visites en lecture labiale des ateliers de production et des collections. Dans le cadre de l'exposition *Corée Mania*, deux visites conférences ont été

programmées le 21 mars et le 6 juin 2015. La première a été annulée faute d'inscrit, mais cette déconvenue est néanmoins source d'enseignements : elle a conduit à la mise en place d'une communication plus ciblée vers des réseaux spécifiques en cours d'identification, qui permettront une pérennisation de l'offre. Trois personnes ont suivi la 2e visite.



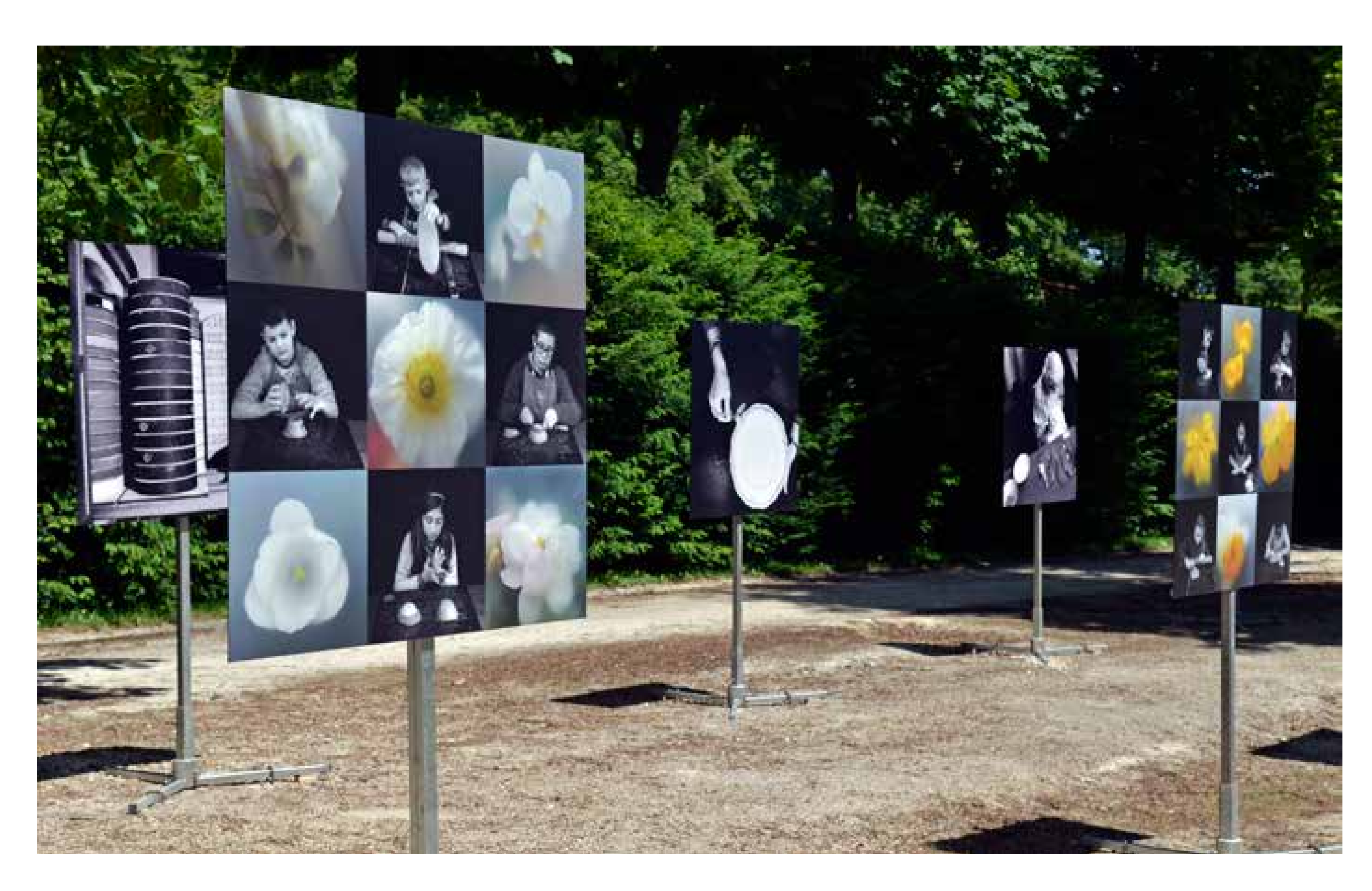
offre culturelle pour le public scolaire

L'installation de la table d'orientation tactile à l'entrée du site sert à tout visiteur comme aux visiteurs non ou mal-voyant.

La participation de la Cité de la céramique à OCELLES/Observatoire des concepts et lexiques en langues écrites et signées s'est traduite par une deuxième action mise en place autour de l'atelier d'émaillage, après la première consacrée à un atelier de restauration des archives nationales auquel le technicien de Sèvres a participé. Une journée complète de travail (le 16 avril 2015) a été consacrée à la transcription en langue des signes des techniques de l'émaillage, grâce à Caroline Nappée, céramiste mal entendante. Les termes d'émail et d'émaillage ont ainsi intégré le lexique officiel en LSF. Malheureusement, la conjonction du départ à la retraite en juin 2015 de cette céramiste et celui de la chargée de mission, quelques mois plus tard, a conduit à l'interruption de ce programme.

Des visites en LSF des ateliers de production sont programmées depuis 2013. L'intervenante céramiste capable de les mener est partie à la retraite en juin 2015. Une autre céramiste a depuis été formée et est dorénavant en capacité de mener ce type de visite, inscrite de manière pérenne dans la programmation.

Outre l'installation de la table d'orientation tactile à l'entrée du site, qui sert à tout visiteur comme aux visiteurs non ou mal-voyant, l'établissement a poursuivi ses engagements dans ce champ de la médiation.



Restitution du programme pédagogique 2014-2015 *Les Petits dégourdis de Sèvres*

La boite « Main à l'œil » de Christian Astuguevieille, autour du toucher, dans les collections permanentes, a été finalisée et une conférencière intervenant est formée pour s'adresser à des personnes handicapées. Cette offre a été communiquée au réseau et apparaît désormais dans le programme de l'offre culturelle pérenne de l'établissement. La création d'une nouvelle offre de visites guidées thématiques et d'ateliers de sensibilisation à la terre autour de l'exposition *La Manufacture des Lumières,* déclinée pour certains types de handicap, est en place depuis le mois de septembre 2015 mais ces visites/ateliers ont été annulés faute de participants.

Depuis 2006, l'établissement a initié et pilote un programme pédagogique en étroite relation avec l'Inspection Académique des Hauts-de-Seine, les Petits Dégourdis de Sèvres.

Education Artistique et Culturelle (EAC)

Rappelons que les critères retenus pour dresser le bilan de l'Education Artistique et Culturelle sont la notion d'une démarche inscrite dans le temps, intégrée au programme de l'Histoire des arts en partenariat avec l'Education nationale, ciblant prioritairement un jeune public et en relation avec un artiste médiateur.

1. Petits Dégourdis de Sèvres

Depuis 2006, l'établissement a initié et pilote un programme pédagogique en étroite relation avec l'Inspection Académique des Hauts-de-Seine, les *Petits Dégourdis de Sèvres*. L'année scolaire 2008/2009 avait inauguré le programme sur cinq années « Un jardin, des sens », avec une année par sens. Depuis, les élèves ont travaillé autour de l'architecture (en 2013/2014) et de la photographie (en 2014/2015). Le principe de ce dispositif qui rassemble des classes ordinaires et des classes de l'ASH (Adaptation scolaire et Scolarisation des élèves Handicapés), pendant une année, est un travail autour d'une pratique artistique en lien avec les apprentissages scolaires liés à l'Histoire des arts, à la culture humaniste, aux sciences et techniques. Il se fait sous le pilotage d'un artiste médiateur qui donne la dimension artistique au projet. Les classes découvrent la Cité de la céramique et le Domaine de Saint-Cloud, partenaire du dispositif depuis 2007, et sont réparties sur



Affiche *Les Portes du temps*, Sèvres, 2015

les deux sites pour des séances d'ateliers pédagogiques conçues en cohérence avec la thématique de chaque année. Une présentation publique des travaux de toutes les classes a lieu au mois de mai, dans le cadre de la manifestation départementale *Traverses 92*.
Les classes accueillis à Sèvres participent ainsi à plusieurs séances de travail de la terre qui ont pour objectif de comprendre le processus de fabrication de la céramique, depuis la matière brute jusqu'à l'objet final ; de concevoir un projet en cohérence avec une thématique définie ; de mesurer le lien entre la tradition et l'art contemporain, l'architecture et le design ; d'approcher la culture scientifique et

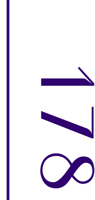
technique par le biais des arts du feu ;
de comprendre et apprécier des œuvres exposées dans les collections nationales, en lien avec la thématique et les situer dans l'histoire de la céramique.
Le projet de l'année scolaire 2014/2015 défini avec la photographe Sophie Zénon, a porté sur les gestes des métiers d'art et la photographie. Depuis 2002, Sophie Zénon a engagé un travail sur la mémoire industrielle ; c'est dans ce contexte qu'elle a réalisé au cours de sa résidence à Sèvres, en 2005 et 2006, un ensemble de photographies mettant en lumière de manière originale les relations qui unissent le lieu, les outils, la céramique et les hommes.
Au gré de leur travail en atelier pédagogique, les élèves ont expérimenté le rôle de l'artisan exécutant des gestes pour fabriquer un objet, et celui du photographe saisissant les étapes du processus de fabrication au travers du regard photographique. À Sèvres, les élèves ont repéré tout d'abord les séquences de fabrication des objets en porcelaine, en observant les gestes des techniciens d'art pendant les visites des ateliers de production. Puis, ils ont analysé en classe les photographies de Sophie Zénon réalisées à Sèvres – Cité de la céramique. Dans un second temps, ils ont fabriqué en atelier une série d'objets en céramique blanche, à partir de moules en plâtre, qu'ils ont décorés de textures multiples.
En parallèle, ils ont photographié à tour de rôle, en binôme, les séquences de leur travail à l'image de Sophie Zénon photographiant les artisans.

Le projet de l'année scolaire 2014/2015 défini avec la photographe Sophie Zénon, a porté sur les gestes des métiers d'art et la photographie.

Les classes travaillant à Saint-Cloud sont intervenues ensuite sur ces pièces de céramique pour les mettre en scène dans des compositions les associant à des végétaux colorés. Le 4 juin 2015, lors de la journée de restitution du projet, ces compositions ont été présentées au public dans les jardins du Parc de Saint-Cloud en vis à vis de l'exposition d'une sélection des photographies des élèves et de photographies choisies parmi celles de Sophie Zénon.
7 classes ont participé à Sèvres soit 162 élèves, avec une classe de 6e du collège Paul Eluard de Nanterre, 5 classes élémentaires dont une de CM1/CM2 de l'école Elsa Triolet de Nanterre, une classe de CE2/CM1 et une classe de CM2 de l'école Pasteur A de Garches, une classe de CM1/CM2 de l'école Pablo Neruda de Nanterre et une classe de CM1 de l'école Anatole France du Plessis Robinson. Il y avait également une classe de CE1 - ASH de l'EREA Jacques Brel de Garches. 6 classes participaient en parallèle au programme conduit par le domaine de Saint-Cloud. Ces 107 élèves sont venus préalablement visiter la Cité de la céramique.

Le projet en cours pour l'année scolaire 2015/2016, défini avec le designer-scénographe Vincent Dupont-Rougier, porte sur les formes et les décors pour les élèves de Sèvres et sur la création des supports et la mise en espace des travaux pour les élèves de Saint-Cloud. Ces travaux seront orientés autour des fruits, fleurs, graines, feuilles et branches.

7 classes ont participé à Sèvres soit 162 élèves.





Atelier de peinture Posca sur porcelaine, Musée national Adrien Dubouché, Limoges

En 2001/2003, l'artiste crée pour la Manufacture une série de coupes *Green Suite*, en porcelaine avec support en bois. *Green Suite* est une série de 9 œuvres originales. Chaque vasque est en porcelaine de couleurs différentes, soutenue par un socle en bois. Le nom de cette collection vient du premier vers du poème *Green* de Paul Verlaine « Voici des fruits, des fleurs, des feuilles et des branches ». La Manufacture de Sèvres accueille depuis sa création des artistes en résidence. Certains pensent les formes et d'autres se posent la question du décor. Vincent Dupont-Rougier souhaite que les élèves soient intrigués

par cette question et qu'eux-mêmes se mettent dans la peau de l'artiste. Pourquoi les formes ont-elles été pensées ainsi ? Quel décor peut-on créer pour quelle surface ?
Il y aura deux séances par classe, une pour travailler la forme et une autre le décor. Les élèves ne travailleront pas le décor de leur pièce façonnée afin de réfléchir à la façon de décorer une pièce faite par quelqu'un d'autre (à l'instar de ce qui se produit souvent pour les artistes de Sèvres). La pâte utilisée est la faïence et la couleur sera apportée grâce à des engobes. La forme doit entrer dans un cube de 20 x 20 x 20 cm et avoir une taille suffisante pour accueillir un trou cylindrique qui permettra par la suite à la pièce d'être enfilée sur des tiges en vue de la restitution.
En octobre 2015, Vincent Dupont-Rougier a rencontré les treize classes participant au projet et leur a expliqué le projet. L'ensemble des travaux réalisés seront mis en scène dans les jardins du Domaine de Saint-Cloud et présentés au public, le 26 mai 2016. 281 élèves participent, soit 7 classes cette année : une classe de CM1 de l'école Neruda de Nanterre, une classe de CE2 de l'école Jean Jaurès du Plessis Robinson, une ULIS (Unités localisées pour l'inclusion scolaire) de l'école Anatole France du Plessis Robinson, une classe de CE2 de l'école Ernest Renan de la Garenne-Colombe, une classe de deux niveaux CE2/CM1 de l'école Les Pâquerettes de Nanterre, une classe de CE1 de l'EREA Jacques Brel de Garches et une classe ULIS du collège Paul





Restitution des ateliers Les Portes du temps, musée national Adrien Dubouché, Limoges

Eluard de Nanterre. 6 classes soit 143 élèves participent au programme à Saint-Cloud et sont déjà venus visiter la Cité de la céramique.

Ce dispositif éducatif allie l'interdisciplinarité, le travail en partenariat (Domaine de Saint-Cloud, l'EREA de Garches, l'Inspection Académique des Hauts-de-Seine, une nouvelle convention actualisée est en cours de rédaction), l'intervention d'un artiste médiateur et le travail collectif sur un temps long.

2. Effr’Actions

Effr’Actions est un festival d’art contemporain initié par l’Inspection Académique des Hauts-de-Seine. Sèvres - Cité de la céramique y participe depuis sa création en 2011.
En 2014/2015, l’établissement a reçu, dans le cadre du festival *Effr’Actions,* 213 élèves.
Les classes ont visité les ateliers de production et ont travaillé avec l’artiste Lionel Estève ; ils ont ainsi découvert ses créations en cours de production dans les ateliers de la Manufacture.
L’objectif est de sensibiliser les élèves à des points de vue d’artistes, à un contact direct avec la céramique, comme à un regard croisé avec les œuvres historiques des collections nationales. Par la suite, Lionel Estève a été invité en classe pour dialoguer avec les élèves.
Le fruit de ce travail a été présenté durant la *Nuit des Musées,* le 16 mai 2015.
En 2015/2016, avec le départ de la chargée de mission éducation artistique et accessibilité, ce programme est intErrómpu.

En 2014/2015, l’établissement a reçu, dans le cadre du festival Effr’Actions, 213 élèves.

3. Les Portes du temps

Sèvres – Cité de la céramique a participé pour la première fois, durant les vacances de la Toussaint 2015, à la manifestation nationale *Les Portes du temps* qui s’adresse au public dit du champ social. Elle propose à des groupes d’enfants et d’adolescents une offre culturelle exigeante dans une perspective de démocratisation de la culture, à travers une

démarche pédagogique et ludique.
Elle s’adresse aux jeunes de 6 à 25 ans qui n’ont pas accès aux lieux patrimoniaux ou sont éloignés des dispositifs culturels classiques.
Ainsi, à l’occasion de l’exposition *La Manufacture des Lumières, Sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*, Sèvres – Cité de la céramique a mis en place une médiation inédite pour ces nouveaux visiteurs. L’objectif était de leur révéler les différentes facettes de l’établissement qui regroupe une Manufacture de porcelaine, toujours en activité depuis le XVIIIe siècle et un Musée de la céramique.
Après une découverte des ateliers, des collections et de l’exposition, 4 ateliers de pratiques artistiques ont été proposés. Ils étaient animés par différents intervenants : designer, céramiste, acteur, photographe.

À l’occasion de l’exposition *La Manufacture des Lumières, Sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution,* Sèvres – Cité de la céramique a mis en place une médiation inédite

L’atelier « Un Musée tout en gestes » permettait de visualiser la richesse des sculptures en porcelaine et leurs différentes postures. Animé par la médiatrice culturelle et comédienne Camille Roux, les participants ont travaillé sur les postures des pièces exposées, leur interprétation, la symbolique des gestes et leur contexte. La designer Sophie Pinoncely a proposé l’atelier « La fabrique de vase », où les inscrits réalisaient un vase en papier déployé, selon une approche didactique du volume et des lignes. Dans l’atelier « Les sculptures racontent des histoires », chaque participant a inventé la suite de l’histoire évoquée par des œuvres de l’exposition et l’a mise en volume,



Affiche *Voyage au XVIIIe siècle*, événement dédié aux enfants dans le cadre de l'exposition *La Manufacture des Lumières*, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

en réalisant une sculpture en pâte blanche modelable et autodurcissante.
Cet atelier a été mis en place et animé par Murielle Joubert, céramiste. Quant aux participants d'« Objectif Sèvres », ils ont effectué un reportage photographique à l'aide de tablettes numériques mises à leur disposition. L'œil s'est ainsi aiguisé, comme le point de vue. Cet atelier a été animé par Valéria Monaldi, médiatrice en photographie.

À l'issue de ces ateliers, chaque jeune a reçu un *Pass Ambassadeur* et peut dorénavant revenir visiter les collections permanentes du Musée, autant de fois qu'il le souhaite durant une année, avec la personne de son choix.
Une nocturne du Musée, le jeudi 5 novembre (de 18h à 20h), organisée spécialement à cette occasion, était l'occasion de présenter les travaux réalisés dans le cadre des *Portes du temps*, sous la forme d'une restitution.
L'accès du Musée était libre et ouvert à tous.
Les créations étaient disséminées dans la salle des Grands vases, dans les galeries contemporaines et dans le département des porcelaines européennes. Chaque enfant qui s'est déplacé, était invité à décrocher son travail et à repartir avec. 99 personnes sont venues, dont 65 pour les *Portes du temps*.

Cette première participation de l'établissement à la manifestation nationale a fait l'objet d'une analyse, dont il ressort en éléments positifs que tous les participants répondaient aux critères du publics du champ social. L'objectif de fréquentation initial estimé à 150 personnes a pâti d'effectifs annoncés non respectés lors des inscriptions. Cette opération a réclamé une forte mobilisation pour la prospection et l'organisation, *in fine* pour un nombre relativement faible de bénéficiaires. Cependant, le public visé a été touché et l'on peut se réjouir d'un formidable taux de satisfaction de leur part. 96 % des jeunes intErrógés souhaitent revenir. Tous ont reconnu avoir une autre image

du Musée en repartant et pour la plupart, à l'exception de deux jeunes, aucun d'entre eux n'était venu auparavant. Sur les 117 participants, 65 sont venus lors de la nocturne (avec leurs familles et des amis).
Au titre des " bémols", on peut noter que la maison de quartier de Nanterre qui avait réservé n'est jamais venu. Il semblerait que le frein soit venu de la difficulté pour les encadrants de faire venir des jeunes à 10 h, le 1er matin des vacances scolaires. Pour une première participation, cette opération a été une réussite et a touché un public qui n'était jamais venu jusqu'alors au Musée national de céramique de Sèvres. Des liens ont été tissés et plus de la moitié des relais du champ social qui se sont mobilisés, ont émis le souhait de revenir dans l'année avec d'autres jeunes.

Les équipes de la Cité de la céramique se sont mobilisées elles-aussi pour accueillir ce public spécifique, dans le cadre d'une démarche collective particulièrement bien perçue en interne, comme l'illustration de la capacité des personnels à répondre aux missions de service public qui sont les leurs. Les jeunes ont été unanimement satisfaits et certains travaux sont impressionnants par la dextérité et l'investissement qu'ils ont réclamés.
Cette opération a été une formidable opportunité de faire venir un public éloigné de la culture et a permis aux jeunes de découvrir, tout en s'amusant, les atouts du Musée de céramique et de la Manufacture de Sèvres. Cette opération

ne pourra malheureusement pas être renouvelée en 2016, faute de moyens humains.

Les activités d'EAC ont représenté un budget total de 22 880 € (0.4 % du budget de l'établissement public) ; elles ont touché 4192 enfants durant l'année, sans comptabiliser les classes qui suivent le programme en parallèle à Saint-Cloud. L'établissement a bénéficié du soutien financier de partenaires privés pour ces actions EAC : la Fondation Bettencourt Schueller qui l'accompagne sur les questions de médiation et d'accessibilité, la Fondation Hermès spécifiquement sur *Les Petits Dégourdis de Sèvres,* Areva pour la première

Souffle blanc, Laurent Kariv, galerie de Paris, 2015



participation aux *Portes du temps*. Le service des Musées de France (département des publics) a par ailleurs accordé son soutien, en 2015, au programme des *Petits Dégourdis* et aux *Portes du temps*. L'Inspection Académique des Hauts-de-Seine a assuré la rémunération de l'artiste pour *Effr'Actions,* la mise à disposition d'un chargé de mission, une-demi journée par semaine, et la publication de la brochure des *Petits Dégourdis de Sèvres*. En 2015, deux agents étaient en charge de la définition et de l'organisation de l'EAC au sein de la délégation au développement culturel ; la chef du service des publics et de l'action éducative ainsi qu'une chargée de mission, sur poste mécéné, pour l'éducation et l'accessibilité. Un terme a été mis à sa mission en septembre 2015 ce qui interdit de maintenir l'engagement de la Cité de la céramique dans ce champs.

Sèvres – Cité de la céramique a intégré, en 2015, la mission « Vivre ensemble » du Ministère de la culture et de la communication.

Prospection

Sèvres – Cité de la céramique a intégré, en 2015, la mission « Vivre ensemble » du Ministère de la culture et de la communication qui lui permettra de rejoindre un réseau constitué pour l'aider à trouver ses publics et bénéficier de retours d'expériences. La Cité était également présente au *Salon des Séniors* du 9 au 12 avril, au *Forum des Loisirs culturels* le 22 septembre et à un salon professionnel « Showcase travel » pour agences de voyage anglo-saxonne le 24 septembre. Il est encore difficile et prématuré de dresser un bilan de ces participations.

Étude des publics

15 000 questionnaires sur 6 demie-journées ont été distribués et 51 établissements ont participé. À Sèvres, 112 questionnaires ont été remplis sur une fréquentation de 1 777 visiteurs. 3 demie-journées ont été sélectionnées pendant les vacances scolaires, 3 autres en dehors et les visiteurs venant pour la *Nuit des Musées* ont été intErrógés. Le visiteur de la Cité de la céramique est mieux accueilli que dans les autres musées et apprécie la gestion des flux ; nous avons d'ailleurs une note remarquable. Par contre, ils recommandent moins la visite que la moyenne nationale. 72,2 % des visiteurs qui sont venus dans la période d'étude sont des primo-visiteurs (contre 58,2 % au niveau national). 88,8 % du public est français contre 63,5 % pour les autres musées. Le chiffre corrobore le résultat de l'étude de 2014. Une progression en matière de public international s'engage, car il est important de rappeler qu'en 2012 les visiteurs français représentaient 90,6 % du visitorat et même 95 % en 2010. Les musées nationaux reçoivent 37,1 % de touristes étrangers contre 12,1 % pour Sèvres, il reste par conséquent une nette marge de progression, intimement liée à la programmation. 76,6 % des personnes intErrógées proviennent de départements périphériques, contre 36 % au niveau de la moyenne nationale. Le visiteur de la Cité de la céramique est donc essentiellement francilien. Deux fois moins de personnes viennent en

À Sèvres, 112 questionnaires ont été remplis sur une fréquentation de 1 777 visiteurs.

famille que la moyenne nationale. Par contre, 28,1 % viennent entre amis dans les collections, contre 19,1 % dans les autres musées. Il y a une sur-représentation de femmes, de retraités mais également de personnes âgées entre 58 et 65 ans. Cependant, cette tendance a diminué depuis 2011. Un point très encourageant : 23,1 % des personnes intErrógées sont élèves ou étudiants, contre 20,1 % au niveau national. En 2010, ils étaient 7,9 %. On remarque par conséquent que la politique des publics a un réel impact sur la diversification du profil des visiteurs de Sèvres puisque, depuis 2012, les scolaires constituent le public cible.

La librairie enregistre une recette de 92 857 € en 2015.

Recettes billetterie/librairie

214 034 € ont été enregistrés en 2015 contre 302 498 € en 2014, à rapprocher là encore du succès exceptionnel de l'exposition *Picasso*. Depuis fin 2013, l'accès aux expositions temporaires a été majoré de 2 €, soit un droit d'entrée de 8 €. Ceci explique, au-delà du succès public, l'augmentation mécanique des recettes de billetterie relevée en 2014. La librairie enregistre une recette de 92 857 € en 2015, contre 145 605 € en 2014. Cette recette est quasiment identique à celle de 2013, avant "l'effet" *Picasso*.

C - Les publics du Musée national Adrien Dubouché, Limoges

Fréquentation

En 2015, la fréquentation du Musée national Adrien Dubouché s'élève à 30 212 visiteurs. Il faut souligner la consolidation de la fréquentation audessus de la barre des 30 000 visiteurs, ce qui permet d'envisager une augmentation relative sur les prochaines années. L'analyse détaillée de cette fréquentation révèle que les événements nationaux et internationaux ont eu un impact sur la fréquentation du musée, tout comme l'épisode caniculaire de l'été. Pour les mois concernés, le musée enregistre une baisse supérieure à 20 % (28,13 % en janvier, 30,12 % en juillet, 25,62 % en août et enfin 9,86 % en novembre et 20,79 % en décembre). L'effet de l'exposition « Les Routes bleues : périples d'une couleur de la Chine à la Méditerranée » présentée lors de l'été 2014 se révèle également important par rapport à la fréquentation 2015, mais reste néanmoins à relativiser car le musée a enregistré une fréquentation record lors du mois d'octobre 2015 (+20,17%). L'année 2015 a également vu une augmentation sensible des tarifs qui a pu expliquer une baisse de la fréquentation, notamment du public groupe. À ce titre, le nombre d'entrée en plein tarif connaît une baisse importante,

En 2015, la fréquentation du Musée national Adrien Dubouché s'élève à 30 212 visiteurs.

Extrait du *Grimoire pourpre, Chevalier de porcelaine (tome IV)*, de Michaël Bettinelli, Les Ardents Éditeurs, 2015
© Michaël Bettinelli



tout comme le nombre d'entrées « groupes », respectivement - 22,28 % et - 30,11 %.
Les retours sur le tarif groupe témoignent du manque d'intérêt attractif pour ce tarif, ce qui constitue un frein quant au développement de ce public. La proportion entre les entrées payantes et les entrées gratuites s'en est trouvée impactée avec une augmentation de la part des gratuités dans le total des entrées. Cet écart s'explique notamment par la politique active du musée dans le développement du public scolaire (+ 31,97%), ainsi que par la réussite des opérations « Les Portes du temps 2016 », « École ouverte » ou encore « La classe, l'œuvre » qui soulignent l'engagement du musée en faveur du grand projet d'éducation artistique et culturelle.

Les visiteurs français représentent 84,33 % de la fréquentation globale, contre 86,17 % en 2014.

Profil des visiteurs

Les visiteurs français représentent 84,33 % de la fréquentation globale, contre 86,17 % en 2014. Parmi les visiteurs français, 46,19 % résident en Haute Vienne, 2,48 % en Limousin et 51,33 % viennent de toute la France. Le musée va donc faire un effort important en direction du public régional, avec un potentiel de développement important, et en direction du public intrarégional dans le cadre de grande région Aquitaine Limousin Poitou Charentes.
L'augmentation de la part des visiteurs étrangers dans la fréquentation totale témoigne de la démarche engagée par le musée. La mise à disposition du plan de visite désormais en sept langues étrangères ainsi que la traduction anglaise de l'ensemble des textes de salles sont des opérations qui ont été réalisées en 2015. Les visiteurs anglophones (RoyaumeUni, ÉtatsUnis, Canada, Australie) restent les visiteurs les plus représentés avec 30,98 % de la fréquentation des visiteurs étrangers. Viennent ensuite les Allemands, les Belges puis les Néerlandais.
24,8 % des visiteurs du musée ont moins de 26 ans, soit une augmentation de près de 5 % dans la fréquentation globale. L'accueil du public scolaire a été une nouvelle fois au cœur des priorités du service des publics et la fréquentation a augmenté de plus de 10 % par rapport à 2014 grâce à une offre spécifique autour de l'exposition temporaire « *Avant, Ici, Maintenant – L'expérience Non Sans Raison* ». Il a également été comptabilisé 902 enseignants (796 en 2014).

D - Offres de médiation ciblée à Limoges

Public adulte

En 2015, le Musée national Adrien Dubouché a proposé un nouveau cycle de conférences thématiques « Les Lundis du musée ». Cette programmation s'est articulée autour de thématiques transversales et a rencontré un vif succès, tant auprès des membres de l'association Adrien Dubouché (qui représentent près de 80 % du public de cette activité) que du nouveau public. Néanmoins, le Musée doit réfléchir à de nouvelles perspectives pour ce rendez-vous bien identifié afin de toucher un public différent. En effet, ces conférences doivent être des outils pour fidéliser de nouveaux visiteurs, axe prioritaire pour le développement des publics du musée.
Dans le cadre des deux expositions temporaires accueillies en 2015, le Musée a proposé des visites guidées pour les individuels, qui n'ont malheureusement pas rencontré leur public. De même, le Musée a proposé plusieurs conférences en soirée dont les thématiques en lien avec les expositions permettaient d'enrichir, de compléter, d'apporter un nouvel éclairage sur les sujets traités. D'une très grande qualité, ces rendez-vous doivent à leur tour conquérir un nouveau public. Enfin, un cycle de projections a été proposé autour de l'exposition temporaire *Avant, Ici, Maintenant – L'expérience Non Sans Raison*.

En 2015, le Musée national Adrien Dubouché a proposé un nouveau cycle de conférences thématiques « Les Lundis du musée ».



Exposition *Sèvres Outdoors*, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

L'année 2015 a également vu la mise en place d'un cours de dessin encadré par un artiste plasticien. S'adressant aux débutants comme aux dessinateurs confirmés, ce cours permet aux participants de s'exercer à la pratique du dessin académique autant dans les ateliers pédagogiques que dans les salles du Musée.
Par ailleurs, depuis le mois d'octobre 2015, le Musée a entrepris un travail nécessaire et important autour du public adulte en groupe. La constitution de fichiers et un benchmark auprès des autres structures culturelles et touristiques de la région ont été les premières étapes avant le développement, en 2016, d'une offre ciblée qui devra ensuite être diffusée le plus largement possible.
Enfin, lors du dernier trimestre de l'année, le Musée a réalisé grâce au soutien de l'association Adrien Dubouché la traduction

anglaise de l'ensemble des textes de salles, qui sera mise à la disposition des visiteurs étrangers via des tablettes numériques acquises en partie grâce au soutien de l'association Adrien Dubouché.

En 2015, le Musée a souhaité innover en proposant des activités dédiées aux familles.

Les familles

En 2015, le Musée a souhaité innover en proposant des activités dédiées aux familles. Ont ainsi vu le jour des ateliers de création de photophores s'inspirant des lithophanies réalisées en porcelaine, une chasse aux œufs à l'occasion des fêtes de Pâques, ou encore des ateliers de peinture Posca sur porcelaine au cours desquels parents et enfants pouvaient réaliser leur œuvre collective. Ces propositions ont rencontré beaucoup de succès auprès des familles et pourront être développées.
Ainsi en 2016, le Musée a-t-il inscrit à son programme de nouvelles activités à destination des familles, lors de chaque période de vacances scolaires.
En 2015, le Musée a également achevé, avec le financement de l'association Adrien Dubouché, la création d'un livret-jeu afin que les familles puissent le visiter de manière ludique et au rythme des enfants.

Le jeune public

Les actions en direction du jeune public (*Je fête mon anniversaire au musée*, *Vacances créatives*, ateliers) ont eu lieu de manière régulière tout au long de l'année 2015.
Le Musée a accueilli dix anniversaires et proposé quatre sessions de *Vacances créatives* lors de chaque période de vacances scolaires. 117 enfants ont ainsi été accueillis, soit une fréquentation en baisse de 20,51 % par rapport à l'année 2014. L'absence de renouvellement des propositions d'ateliers explique en partie cette baisse. C'est pourquoi pour la saison 2015/2016, le Musée propose des ateliers inédits afin de conquérir un nouveau public.
Le succès des *Vacances créatives* du mois d'octobre témoigne de l'attente du public et de la pertinence de proposer de nouvelles activités. Grâce à la conjugaison de tous ces efforts, la fréquentation des moins de 18 ans est en augmentation de 5,47 % par rapport à 2014. Au total, la part du jeune public (moins de 18 ans et scolaire) représente 18,78 % de la fréquentation totale du Musée. Si l'on ajoute les moins de 26 ans, cette part atteint 24,80 %.

Le Musée a accueilli dix anniversaires et proposé quatre sessions de Vacances créatives lors de chaque période de vacances scolaires.

Le public scolaire

L'accueil du public scolaire est resté une des priorités du service des publics et occupe une très large partie du temps de la conférencière du Musée (le public scolaire représente 70 % des visites accompagnées). Il représente aujourd'hui 10,29 % de la fréquentation et a connu une augmentation de 31,97 % sur l'année 2015. De même, les partenariats de visites avec l'École nationale supérieure d'art de Limoges (ENSA) et l'Association de formation

Cette année a également vu la poursuite de la refonte des dossiers pédagogiques qui permettent de visiter librement le Musée.

SÈVRES OUT DOORS 2015
EXPOSITION D'ŒUVRES EN EXTÉRIEUR
SÈVRES – CITÉ DE LA CÉRAMIQUE

Affiche *Sèvres Outdoors*, 2015

professionnelle de l'industrie du Limousin (AFPI) représentent un volume de 123 heures de cours d'histoire de l'art et de la céramique, dispensés par la conférencière.
La diffusion du catalogue de l'offre pédagogique montre que l'offre s'est à nouveau enrichie cette année avec la mise en place de deux nouvelles visites accompagnées : une première consacrée à une histoire de la table d'hier à aujourd'hui et une seconde intitulée « Chiffres, formes et couleurs : mathématiques et culture mathématique » réalisée en partenariat avec l'Institut de recherche sur l'enseignement des mathématiques.
Cette année a également vu la poursuite de la refonte des dossiers pédagogiques qui permettent de visiter librement le Musée.
Trois nouveaux dossiers sont en cours : un consacré au siècle des Lumières, un deuxième à l'art contemporain et au design et enfin, un dernier sur les arts de la table. Leur publication interviendra au début de l'année 2016.
L'année 2015 a également été marquée pour le public scolaire par l'exposition temporaire *Avant, Ici, Maintenant – L'expérience Non Sans Raison* avec, pour la deuxième fois au Musée, la mise en place d'une visite spécifique et adaptée et un atelier de pratique artistique inédit. Ce projet a rencontré un très vif écho auprès des enseignants puisque la fréquentation du public scolaire a augmenté de 173 % et de 129 % sur les mois de septembre et d'octobre 2015.
Au titre de la formation des enseignants, le Musée a organisé plusieurs demie-journées de formation ainsi que des temps de rencontres afin de présenter les propositions pédagogiques et l'offre de visite. Le Musée a également été intégré à deux projets portés par les services départementaux de l'Éducation nationale, réunissant une dizaine de classes de la Haute Vienne.

La collaboration avec le Centre régional du Livre en Limousin et le service pénitentiaire d'insertion et de probation a été reconduit et renforcé en 2015.

Les publics handicapés et éloignés de la culture

Tout au long de l'année, le Musée a accueilli des groupes en situation de handicap mental ou visuel. Cet accueil demeure une des priorités du service des publics et à ce titre,

la conférencière du Musée a suivi une formation d'une semaine sur l'accueil du public en situation de handicap mental.
Le partenariat avec l'association Valentin Haüy de Limoges s'est poursuivi au rythme d'une séance tous les deux mois et propose des visites tactiles à des personnes aveugles ou mal voyantes.
La collaboration avec le Centre régional du Livre en Limousin et le service pénitentiaire d'insertion et de probation a été reconduit et renforcé en 2015. Ainsi, une présentation du Musée et un atelier de peinture sur porcelaine ont-ils été organisés au sein de la maison d'arrêt de Limoges. Puis plusieurs détenus ont pu découvrir le Musée dans le cadre d'une visite des collections.

Éducation artistique et culturelle

En 2015, le Musée Adrien Dubouché a reconduit sa participation à l'opération « La classe, l'œuvre » dans le cadre de la *Nuit européenne des musées*. À cette occasion, le Musée a laissé la parole aux étudiants en lettres supérieures du Lycée Gay-Lussac de Limoges. Chaque étudiant a proposé un regard inédit sur les œuvres des collections. Cette initiative rencontre depuis deux saisons un très bon écho auprès du public de cette soirée.
Pour la deuxième année, le Musée a renouvelé sa participation à l'opération *Les Portes du temps* en l'inscrivant dans le cadre de l'exposition *Avant, Ici, Maintenant – L'expérience Non Sans Raison*. Riche de sa première expérience, il a pu développer un nouveau projet ambitieux comprenant quatre parcours artistiques, dont un rallye urbain dans la ville de Limoges, tous encadrés par des professionnels. Parmi les objectifs de l'édition 2015, le Musée souhaitait étendre cette action au dispositif de « l'école ouverte ». Celui-ci a été pleinement atteint puisque l'ensemble des collèges participants sur l'agglomération de Limoges (soit 4 établissements) ont participé à plusieurs parcours proposés par le Musée dans le cadre des *Portes du temps*. Il s'agissait d'entreprendre une réelle mutualisation des dispositifs autour de la politique de la ville et cela a été une réussite.
Le bilan de l'édition 2015 révèle une augmentation de plus de 16 % du nombre de participants. 371 personnes ont été accueillies

En 2015, le Musée Adrien Dubouché a reconduit sa participation à l'opération « La classe, l'œuvre » dans le cadre de la *Nuit européenne des musées*.



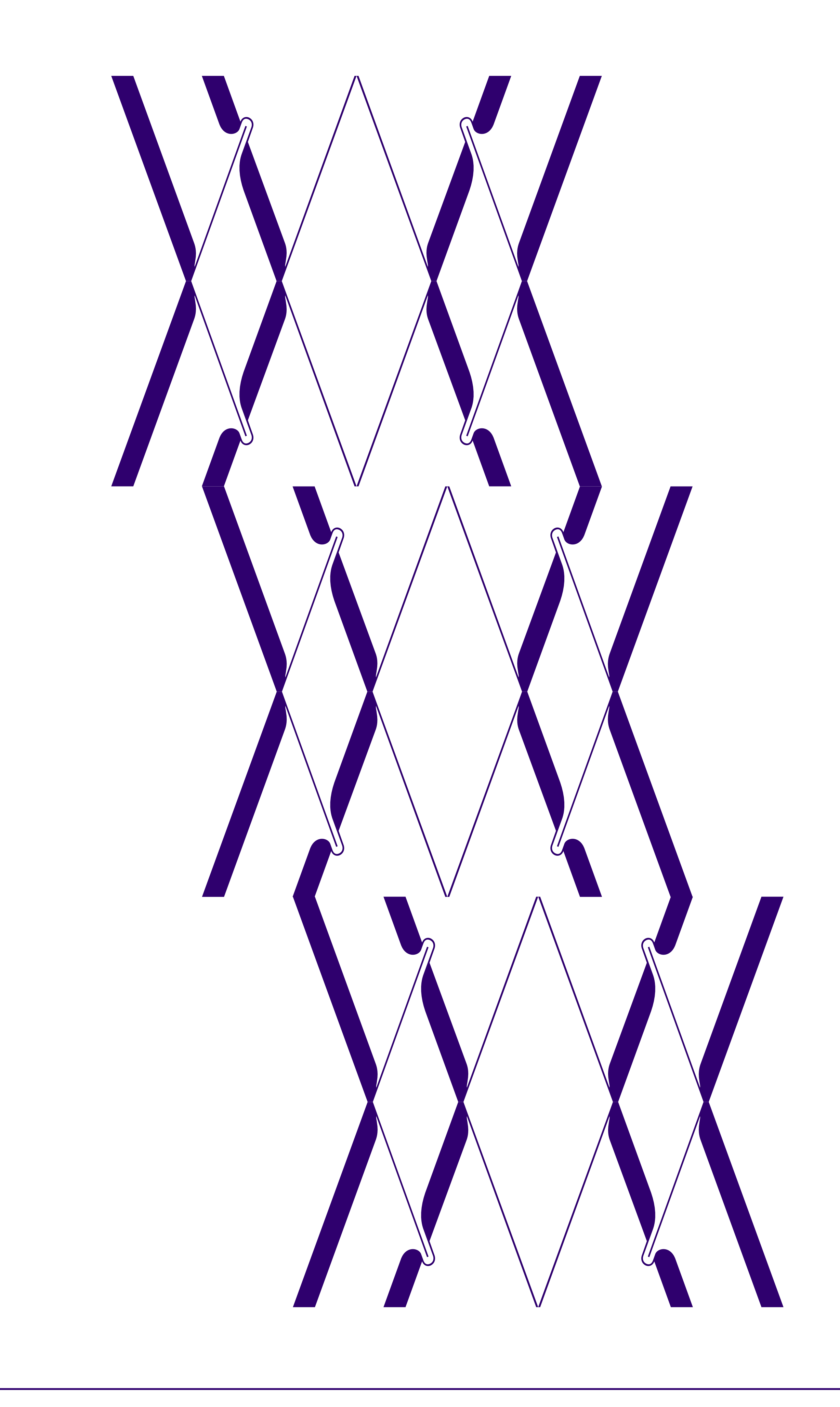
conférence dans les jardins du musée national Adrien Dubouché, Limoges

sur les 23 jours de l'opération, tous issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville de Limoges. Afin de valoriser les différentes productions réalisées dans le cadre des ateliers (carreaux de céramique, planches de tendance, réalisations 3D, wall plates), il a mis en place une véritable restitution-exposition dans le hall d'accueil du Musée. Près de 7 500 personnes ont pu découvrir ces réalisations pendant deux mois.

Prospection

Dans le cadre du développement des publics, le Musée participe à plusieurs manifestations qui lui permettent de présenter et de diffuser son offre (bourses aux dépliants touristiques, marchés de potiers, etc). Ces moments sont importants car ce sont les seules opportunités de diffuser largement une communication papier. Le Musée national Adrien Dubouché continue de rechercher à intensifier ses partenariats avec l'Office de tourisme de Limoges (notamment par la signature d'une convention facilitant l'accueil des groupes), Haute-Vienne Tourisme ou encore le Comité régional du tourisme du Limousin.
En 2016, le Musée élargira sensiblement ses démarches de prospection afin de les adapter aux nouvelles frontières de la région Aquitaine Limousin Poitou Charentes qui lui offrent de nouvelles opportunités de développement.
De même, le Musée conduira une réflexion sur le public « affaire » dans le cadre des mises à disposition d'espace.

En 2016, le Musée élargira sensiblement ses démarches de prospection afin de les adapter aux nouvelles frontières de la région Aquitaine Limousin Poitou Charentes



Exposition *La Manufacture des Lumières, La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

03 — Communication et médiatisation

A - Rayonnement à Sèvres – Cité de la céramique

L'histoire du site de Sèvres – Cité de la céramique, la richesse de ses techniques préservées pour la production de la porcelaine et ses collections encyclopédiques attirent toujours autant les médias ; la mise en valeur de ses espaces verts grâce à *Sèvres Outdoors* ajoute encore davantage à cet intérêt, notamment au plan audiovisuel.

La programmation culturelle fut particulièrement dense en 2015. Les deux expositions découvertes dans les galeries contemporaines (*Sculpteures !* puis le dialogue entre deux artistes coréennes, *KIM Yeun-Kyung et Kim Yik-Yung*) ont permis de souligner l'engagement de l'établissement en matière de création contemporaine et son rôle de « tête chercheuse » dans ce domaine. Les deux expositions du 3e étage ont apporté un éclairage important sur l'histoire peu connue des collections du Musée de Sèvres. Tout d'abord, *Roman d'un voyageur* a mis en lumière le rôle déterminant du premier diplomate français en Corée, Victor Collin de Plancy, pour

la constitution des collections coréennes dans les musées français. La seconde, *La Manufacture des Lumières, la sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution* était particulièrement attendue, dix années s'étant écoulées depuis la précédente exposition historique. Le public et les médias ont répondu très positivement en découvrant les chefs-d'œuvre de la sculpture du XVIII[e] siècle que sont les terres cuites du Musée, restaurées grâce au mécénat de la Fondation BNP Paribas et les précieux biscuits de Sèvres qui en découlent. L'exposition en collaboration avec le musée du Louvre, dont un éminent conservateur a assuré le commissariat, a bénéficié d'un plan de communication anticipé, inférieur en termes de moyens, mais mieux préparé. Les moyens de communication n'étaient pas comparables à ceux que l'institution avait dégagés en 2013 et 2014 pour l'exposition consacrée aux céramiques de Picasso, mais les résultats sont cependant très satisfaisants. Nombre de partenariats médias engagés pour Picasso ont pu être renouvelés, avec de belles retombées médiatiques.
La seconde édition de *Sèvres Outdoors* initiée par l'association Galerie mode d'emploi et produite par CERA a bénéficié cette année des compétences d'une attachée de presse dédiée, ce qui a permis une augmentation notoire de la couverture média.

La seconde édition de Sèvres Outdoors initiée par l'association Galerie mode d'emploi et produite par CERA a bénéficié cette année des compétences d'une attachée de presse dédiée.

La presse, curieuse et sensible au caractère photogénique du site et aux activités qui y sont proposées, le plébiscite régulièrement lors d'émission culturelles, de reportages pour les télévisions étrangères ou encore de campagnes de prises de vue. Cette année encore, de multiples communiqués de presse ont été adressés sous format numérique ; un travail considérable est accompli pour répondre dans des délais toujours plus courts aux desiderata des médias. Au printemps, un communiqué de presse annonçant la stratégie définie par Romane Sarfati pour l'établissement a été remis à des contacts ciblés, qu'elle a ensuite rencontrés pour des entretiens en tête-à-tête, une formule préférée à une conférence de presse.
Des articles génériques, moins factuels, sur l'établissement public et ses perspectives sont parus. Le dossier élaboré à cette occasion se retrouve aujourd'hui pour une large part dans le projet d'établissement qui structure dorénavant l'activité.
Chaque mois la revue de presse mensuelle, mise en partage ou bien à consulter sur place, témoigne de ces efforts continus pour affirmer le positionnement de l'institution dans le paysage culturel français. Ainsi, près d'une vingtaine d'événements a été relayée durant l'année : un travail régulier qui permet de disposer d'un fichier général sans cesse actualisé composé d'artistes, de médias, d'institutionnels et de clients et collectionneurs, avec quelque 8 700 contacts.

Ainsi, près d'une vingtaine d'événements a été relayée durant l'année

La réalisation, chaque semestre, d'un programme largement diffusé est aussi un formidable outil de diffusion et d'information, au-delà des stricts médias. Il est relayé ponctuellement par des flyers, des affiches donnant plus de visibilités à des événements ciblant différents publics. Un fascicule bilingue de présentation de l'établissement est également élaboré par le service de la communication et des relations presse.
Autant d'outils qui donnent corps à la diversité des missions et des activités de la Cité de la céramique. La *Newsletter* mensuelle, élaborée par le service des éditions et du multimédia, joue un rôle important en communication interne chaque mois ; elle s'est ouverte depuis 2014 à une diffusion externe aux abonnés, dans une version résumée.

La stratégie de communication vise plus que jamais à promouvoir la Cité de la céramique sous toutes ses facettes, en soulignant sa proximité avec Paris et combien elle représente un acteur incontournable du Grand Paris Seine Ouest, avec une plus grande ouverture à l'international.

La stratégie de communication vise plus que jamais à promouvoir la Cité de la céramique sous toutes ses facettes.

B - Au Musée national Adrien Dubouché, Limoges

Le Musée national Adrien Dubouché, son histoire, ses collections, son inscription sur le territoire et sa programmation culturelle continuent d'offrir des possibilités renouvelées de communication et ainsi d'attirer des journalistes ou de nouveaux partenaires.
Le rayonnement du Musée et de ses actions repose avant tout sur la mise à jour et l'exploitation de fichiers qui ont été mis en place dès 2013 et qui continuent de s'étoffer : fichier général du Musée, fichier presse, partenaires, représentant plus de 5 100 contacts. La programmation culturelle et l'actualité du Musée permettent ainsi de soutenir une communication active à travers des communiqués et des dossiers de presse, aujourd'hui majoritairement adressés au format numérique. De même, la réactivité et la disponibilité de l'équipe permettent de répondre aux demandes des journalistes ou des partenaires.
En 2015, le Musée a continué son travail avec l'atelier Ter Bekke & Behage, notamment à l'occasion des expositions temporaires mais également pour l'ensemble des supports de communication institutionnelle, afin de conserver une cohérence graphique et une identité forte dans sa communication. L'image du Musée, son installation durable et sa reconnaissance tant en France qu'à l'étranger

Le rayonnement du Musée et de ses actions repose avant tout sur la mise à jour et l'exploitation de fichiers.

s'en trouvent facilitées et donnent corps à son identité. En 2015, certains documents de communication sont à nouveau entrés dans les collections de musées dédiés au design et au graphisme, tant en France qu'à l'étranger.
L'année 2015 a été marquée par l'exposition *Avant, Ici, Maintenant L'expérience Non sans Raison* qui a permis d'accroître la visibilité du Musée au niveau national. Des retombées dans la presse nationale ont été constatées avec des articles parus dans *Télérama, La gazette Drouot, Idéat*, ou encore *M, le magazine du Monde*, ce qui constitue une belle réussite pour la communication autour de cette exposition. Néanmoins, le Musée n'a pas bénéficié cette année de la même couverture par les médias locaux et régionaux. En 2016, le Musée se rapprochera davantage de la presse de proximité pour renforcer ses liens avec le territoire.
La programmation culturelle a été relayée par les médias locaux, comme en témoignent la revue de presse, les reportages et les émissions à la radio et à la télévision (près d'une vingtaine d'émissions et de reportages en 2015). À l'occasion des *Journées européennes du patrimoine*, le Musée a accueilli le plateau de la télévision locale *Telim*, qui a ainsi tourné deux émissions au cœur des collections nationales.
L'actualité du Musée permet de soutenir tout au long de l'année la politique de communication de l'établissement et démontre son ambition et son ouverture à toutes les disciplines artistiques. La transversalité du service des

La programmation culturelle a été relayée par les médias locaux.

publics et de la communication permet de donner corps à l'ensemble des missions et des activités proposées. La réalisation du programme annuel des activités demeure le principal outil imprimé de communication de l'établissement et donne une visibilité à l'ensemble des missions et propositions culturelles. Sa diffusion fera l'objet d'amélioration en 2016.
Ce programme est complété par la réalisation d'un flyer et ponctuellement par des affiches, notamment dans le cadre des expositions temporaires. Néanmoins, comme pour le programme des activités, une réflexion sera menée en 2016 quant à leur diffusion, notamment à l'échelle de la grande région.

Partenariats et réseaux

En 2015, le Musée national Adrien Dubouché a reconduit différents partenariats de billetterie avec la Fondation Bernardaud, le Musée du Four des Casseaux, ou encore des structures proposant des tarifs réduits à des publics ciblés. Ces partenariats sont portés principalement par le Musée et témoignent de son ambition à faire rayonner les arts du feu à l'échelle de la ville. Le Musée est ainsi le moteur d'une dynamique qui va encore se renforcer et se développer.
En 2016, l'office de tourisme de Limoges développera un *City Pass* regroupant notamment des sites culturels et touristiques de l'agglomération. Les collaborations avec

les autres structures culturelles de la ville de Limoges se sont poursuivies en 2015, notamment avec les deux autres musées municipaux de la ville de Limoges et le FRAC – Artothèque du Limousin lors de la *Nuit européenne des musées*, avec la circulation du Petit train de la ville de Limoges entre les structures.
En partenariat avec l'Opéra-théâtre, un concert a été proposé lors de cette *Nuit des musées* et une conférence « Wagner, Lohengrin », en écho à une visite thématique qui était consacrée aux collections allemandes du Musée.
Le Musée a également conclu un nouveau partenariat avec le Conservatoire régional de la ville de Limoges dans le cadre de la programmation de concerts sur son parvis, « Les concerts du jeudi » qui permettent aux élèves du Conservatoire de se produire dans un cadre inédit.
Cette année a vu la reconduction de l'initiation au dessin dans le cadre de l'événement *Rendez-vous aux jardins*. Encadré par un artiste plasticien, le public du Musée a pu s'initier à la pratique du dessin dans les jardins.
Enfin, le partenariat avec l'Université de Limoges et son service culturel a été reconduit et a permis d'accueillir les nouveaux étudiants de l'Université dans le cadre de visites accompagnées et d'organiser la deuxième *Nocturne des étudiants*. À cette occasion, le Musée est devenu, le temps d'une soirée, le lieu de restitution des ateliers de pratique

En 2015, le Musée national Adrien Dubouché a reconduit différents partenariats de billetterie.

artistique suivis par les étudiants et un concert du groupe *Carré court* a clôturé la soirée.
Le Musée a également été un partenaire très actif du concours *Porcelain Coffee Cup* lancé par la ville de Limoges, qui invitait des artistes et des designers à concevoir un ensemble de tasses de dégustation de café en porcelaine de Limoges.
À l'occasion de la sortie du quatrième volet du *Grimoire Pourpre*, écrit par Michaël Bettinelli et publié par les Ardents Éditeurs, dont l'action prend pour cadre le Musée, plusieurs événements ont été mis en place à destination du jeune public et des familles.
Si une partie de cette programmation a dû être annulée en raison des événements nationaux, ce projet a offert des opportunités de communication renouvelées et a fait l'objet d'un partenariat enrichissant pour toutes les équipes.

Le Musée a également conclu un nouveau partenariat avec le Conservatoire régional de la ville de Limoges dans le cadre de la programmation de concerts sur son parvis.

Dans le cadre du réseau *Les routes de la porcelaine de Limoges en Haute-Vienne*, l'année 2015 a été marquée par la publication d'une brochure traduite en deux langues et dans laquelle le Musée national Adrien Dubouché est recensé. Un rapide film promotionnel a également été tourné au sein des collections et devrait servir de promotion pour l'établissement. Les relations avec l'office de tourisme de Limoges, Haute-Vienne tourisme et le Comité régional du tourisme du Limousin se sont poursuivies de manière étroite. Pour autant, le Musée n'est encore que rarement

inclus dans les offres touristiques proposées par ces structures.
Enfin, l'année 2015 a vu le Musée intégrer le réseau des Grands acteurs du tourisme de la région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes, qui réunit des structures de la nouvelle région au fort potentiel attractif.

La stratégie de communication vise à promouvoir le Musée national Adrien Dubouché sous toutes ses formes et à dévoiler l'universalité et la transversalité de ses collections. Les nouveaux enjeux liés à la grande région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes et aux problématiques de circulation des touristes ouvrent de nouvelles perspectives pour le Musée qui poursuivra en parallèle le renforcement de sa position comme acteur incontournable de la ville de Limoges.

Dans le cadre du réseau *Les routes de la porcelaine de Limoges en Haute-Vienne*, l'année 2015 a été marquée par la publication d'une brochure traduite en deux langues.



Dispositif numérique de médiation le surtout de table *La conservation espagnole* réalisé en 2015 dans le cadre de l'exposition *La Manufacture des Lumières*

Numérisation 3D par la société Pyramis du surtout de table *La conversation espagnole*

04 — Numérique

A - À Sèvres – Cité de la céramique

Le site internet *www.sevresciteceramique.fr* reste la source essentielle de visibilité pour Sèvres – Cité de la céramique ; les publics y trouvent l'actualité, les informations sur les expositions, les salons en cours, les collections, des articles qui touchent la céramique, les ateliers de production de la Manufacture … Petits journaux d'exposition, fiches pédagogiques à télécharger, cartels enrichis sous forme de code QR sont à leur disposition. Les pages qui ont été les plus visitées (plus de 10 000 visites) sont les pages d'accueil et d'accès, suivies des pages « Actualités » sur les expositions *Roman d'un voyageur, Victor Collin de Plancy, l'histoire des collections coréennes en France* et *La Manufacture des Lumières. La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution.*
La consultation du site internet et de sa version mobile s'infléchit cette année avec une baisse du nombre de visites et de visiteurs.
La fréquentation du site baisse de 9 %, celle de la version mobile de 5 % (cf. Annexes). Plusieurs éléments peuvent expliquer cette diminution, notamment le vieillissement technique de l'outil de gestion de contenus, les problèmes

de visibilité par le moteur de recherche leader Google, l'ergonomie du site et une option graphique qui correspond moins aux attentes du public … 2016 permettra de conforter une réflexion déjà engagée durant l'année 2015 pour un habillage temporaire de la page d'accueil, en attendant la refonte du site internet.

Sèvres - Cité de la céramique continue de tisser des liens étroits avec les publics sur les plateformes sociales en ligne, avec une croissance continue de son audience. L'institution s'inscrit dans des actions et des événements nationaux ou internationaux, comme *La semaine des musées* sur Twitter, ou organise des rencontres dédiées à ces communautés.
Chaque mois (11 numéros par an), une lettre d'information interne et externe est envoyée au public qui s'y abonne. Le nombre d'envois est en constante augmentation.

L'établissement s'inscrit également dans des réseaux professionnels, sur des questions de stratégies digitales, de diffusion ou de médiation numérique comme les Rencontres des Community managers du Ministère de la culture et de la communication, les événements Rencontres Cultures numériques ou encore ceux organisés par le Club Innovation et Culture France (Clic France). Il accueille cette année une des rencontres de Community managers.

Sèvres - Cité de la céramique continue de tisser des liens étroits avec les publics sur les plateformes sociales en ligne.

L'accès en ligne aux collections et savoir-faire

Sèvres - Cité de la céramique poursuit sa politique en matière de préservation, de valorisation et de diffusion du patrimoine grâce au numérique.
L'ambitieux programme de numérisation de la collection de dessins, mené de 2010 à 2015 grâce au mécénat de la Fondation Bettencourt Schueller, vient de s'achever. L'accès en ligne à cet ensemble en permettra la connaissance, la diffusion et l'étude aux publics comme aux chercheurs. Ce sont plus de 17 039 notices mises en ligne sur la base *Joconde*, accessibles à la consultation et 15 237 images numérisées des dessins qui sont par ailleurs progressivement versées sur la base photographique de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP), accessible au grand public.

Une convention a été signée avec la RMN–GP pour la numérisation 3D d'une sélection de pièces des collections nationales, dans le cadre du projet "France Collections". Ce programme qui débutera en 2016 répond aux objectifs de la Cité de la céramique de numériser des œuvres emblématiques de sa collection afin de les rendre accessibles au plus grand nombre.

Une convention a été signée avec la RMN–GP pour la numérisation 3D d'une sélection de pièces des collections nationales, dans le cadre du projet "France Collections".

Le partenariat avec Wikimédia France s'est poursuivi en 2015, afin de documenter les gestes et savoir-faire des artisans dans les ateliers de production de porcelaine et

d'enrichir la base *Wikimédia Commons*. Plus de 2 000 photographies (dont 1 956 réalisées par un même photographe) sont mises en ligne et légendées sur *Wikimédia Commons*, catégorie « Media supported by wikimedia France-Sèvres ».

Des dispositifs numériques dans la médiation des expositions temporaires

Le service des éditions et du multimédia a initié et piloté différents projets numériques de médiation pour les expositions temporaires en 2015, afin d'enrichir la visite du public.

Huit dispositifs multimédia ont été conçus pour l'exposition *Roman d'un voyageur, Victor Collin de Plancy, l'histoire des collections coréennes en France*. Des espaces sonores ont été installés pour permettre l'écoute de récits de voyageurs sur la Corée à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, de poèmes ou de contes coréens. Des vidéos avec des documents d'archives, des photographies anciennes ou contemporaines ont permis d'enrichir le propos. Une captation de cinq danses de cour de Corée, spectacles du National Center for Korea Traditional Performing Arts a également été diffusée à cette occasion.

Dans le cadre de l'exposition *La Manufacture des Lumières. La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*, une application numérique a été réalisée sur le surtout de table *La Conversation espagnole* de François-Joseph Duret, créé en 1777 et composé de sept sculptures en biscuit.

Huit dispositifs multimédia ont été conçus pour l'exposition Roman d'un voyageur, Victor Collin de Plancy, l'histoire des collections coréennes en France.

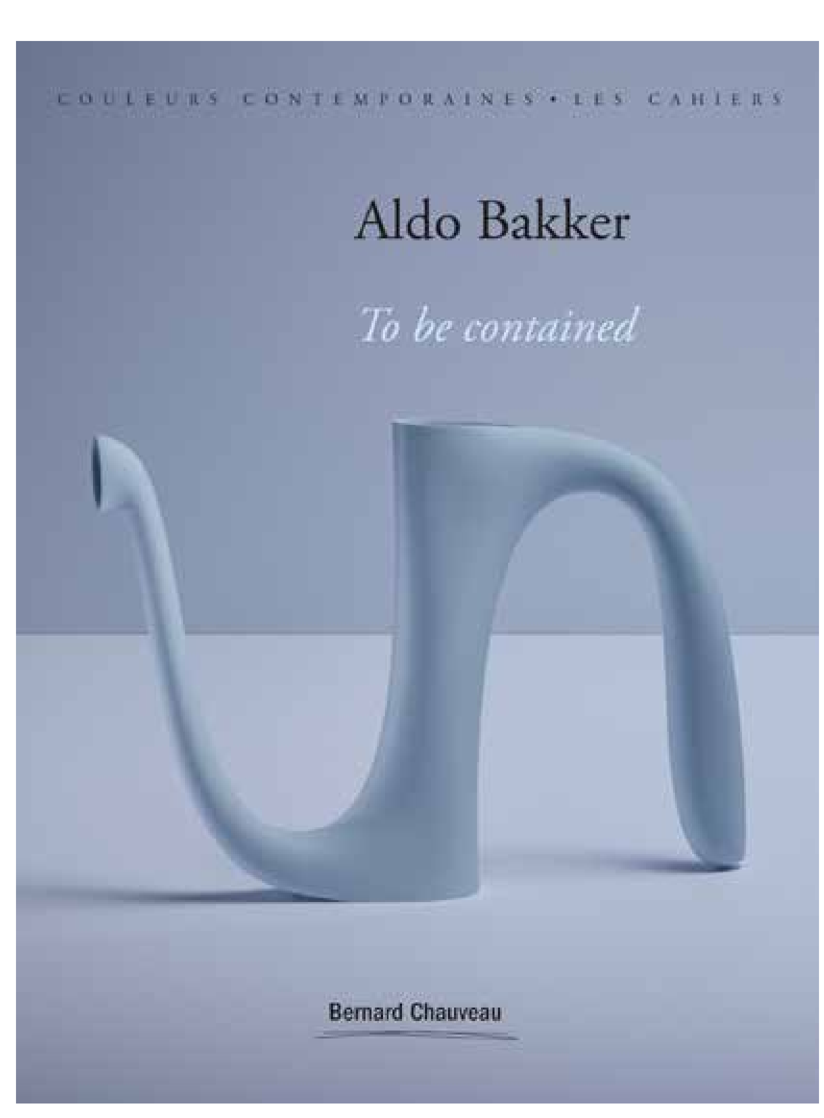
Ce dispositif a vu le jour grâce à un mécénat de compétence conclu avec la société Pyramis Design, qui s'est chargé de la numérisation 3D de biscuits conservés à Sèvres et d'une figure, à partir de la ronde de moules du *Joueur de Mandore*, dont la sculpture originale est conservée au Musée de l'Ermitage à Saint-Pétersbourg. Les matrices de ces digitalisations ont rejoint les collections documentaires de la Cité de la céramique. Le dispositif présenté dans l'exposition a permis aux visiteurs de découvrir les usages du surtout de table, son histoire, l'art de la conversation et le goût pour l'Espagne, ainsi que la reconstitution en 3D du *Joueur de Mandore*. Il a rejoint en 2016 la salle des collections de porcelaine du XVIIIe siècle comme offre pérenne de médiation.
Dix œuvres ont par ailleurs bénéficié d'informations complémentaires accessibles sur un smartphone via un QR code mentionné sur leurs cartels.

S'engager vers l'ère digitale

Dans le cadre du projet d'établissement, le numérique est l'un des axes de développement identifié. Une réflexion s'est engagée avec l'aide d'une agence de designers, Les Sismo, dans une démarche de *Design Thinking*, sur un mode transversal, collaboratif, itératif où la question du digital à l'échelle de l'institution a été étudiée. Parallèlement, l'Agence pour le Patrimoine Immatériel de l'Etat (APIE) a été saisie afin

d'accompagner l'institution sur sa stratégie de marque et sur la dimension digitale du projet d'établissement. Il s'agit d'engager cette transformation numérique à partir de 2016, avec les principes collaboratifs du web, les outils technologiques qui la servent et qui font naître de nouvelles situations d'interaction au sein même de l'institution (organisation transversale, mise en place d'outils d'aide à la décision) ; entre l'institution et ses publics ; entre les visiteurs eux-mêmes, dans et hors de l'espace public, selon des temporalités différentes.

L'Agence pour le Patrimoine Immatériel de l'Etat (APIE) a été saisie afin d'accompagner l'institution sur sa stratégie de marque et sur la dimension digitale du projet d'établissement.



Couverture du livre *Aldo Bakker à Sèvres*, édition Bernard Chauveau, 2015

Les publications

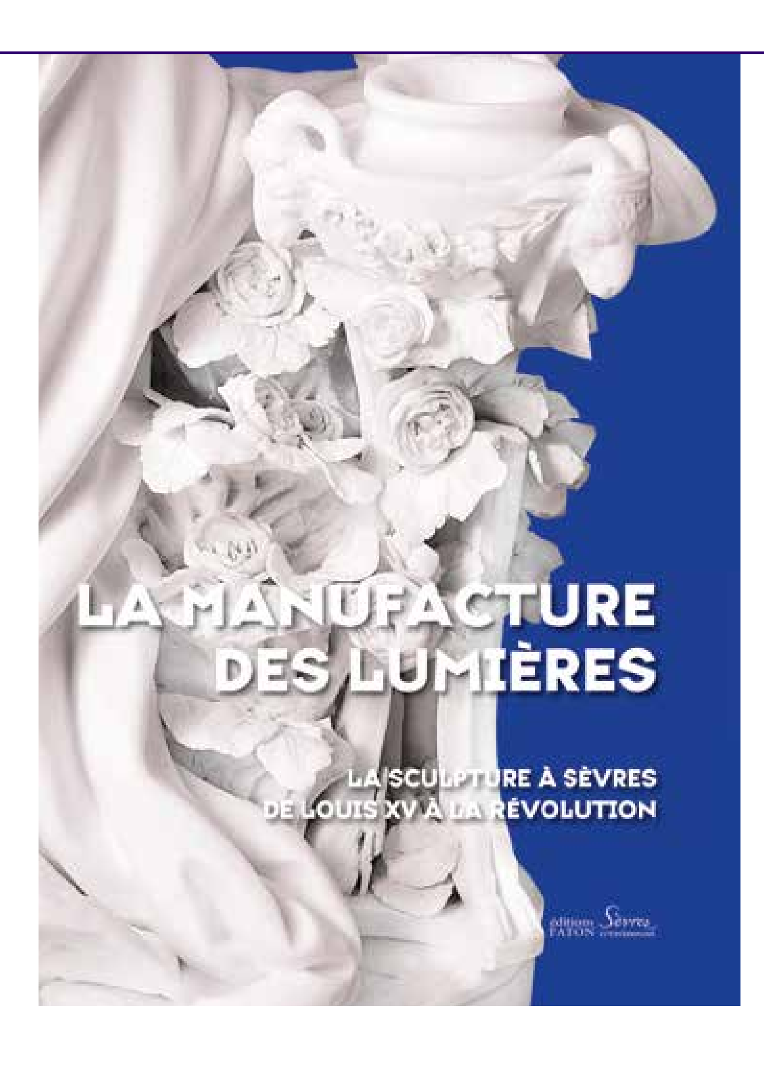
Trois ouvrages ont été publiés en 2015, dont les deux catalogues des expositions patrimoniales.

Dans le cadre de l'exposition *Roman d'un voyageur*, un catalogue *Roman d'un voyageur, Victor Collin de Plancy - L'histoire des collections coréennes en France* est paru aux Nouvelles Editions Loubatières. Il retrace l'histoire et la constitution des collections d'objets coréens dans les institutions françaises et plus particulièrement celles du Musée national de la céramique à Sèvres. Cet ouvrage présente également Victor Collin de Plancy, premier représentant de la France en Corée entre 1888 et 1906, diplomate, qui saura se passionner pour l'histoire et l'art de ce pays resté longtemps fermé pour les Occidentaux et qui rassemblera un grand nombre d'objets (céramiques, manuscrits, livres, meubles ou costumes) pour enrichir les collections françaises (272 pages, 300 illustrations, 39 €).

Un catalogue, paru aux éditions Faton, accompagne l'exposition *La Manufacture des Lumières. La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*. Cette publication consacrée à ce fonds patrimonial exceptionnel, a été réalisé sous la direction de Tamara Préaud et de Guilhem Scherf. Elle traite de la Manufacture de Sèvres sous l'angle de son histoire, de son rayonnement et de ses collections et rappelle les techniques de production et de la

Trois ouvrages ont été publiés en 2015, dont les deux catalogues des expositions patrimoniales.

Catalogue d'exposition
La Manufacture La Manufacture des Lumières, La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution, éditions Faton, 2015



restauration des terres cuites. Une autre partie constitue le catalogue des œuvres exposées. Une dernière section présente le catalogue sommaire illustré de l'ensemble des sculptures du XVIIIe siècle conservées à Sèvres - Cité de la céramique (360 pages, 500 illustrations, 45 €).

La collection *Couleurs contemporaines* des éditions Bernard Chauveau s'est enrichie du livre intitulé *Aldo Bakker à Sèvres - To Be Contained*. Aldo Bakker, artiste néerlandais, appartient à cette nouvelle génération de designers qui cherchent véritablement à « donner un sens aux formes » et ses créations pour Sèvres tels que *Dômes*, *AlinetoB* ou encore *Artefact* s'inscrivent dans cette démarche (32 pages, 20 illustrations, 12 €).

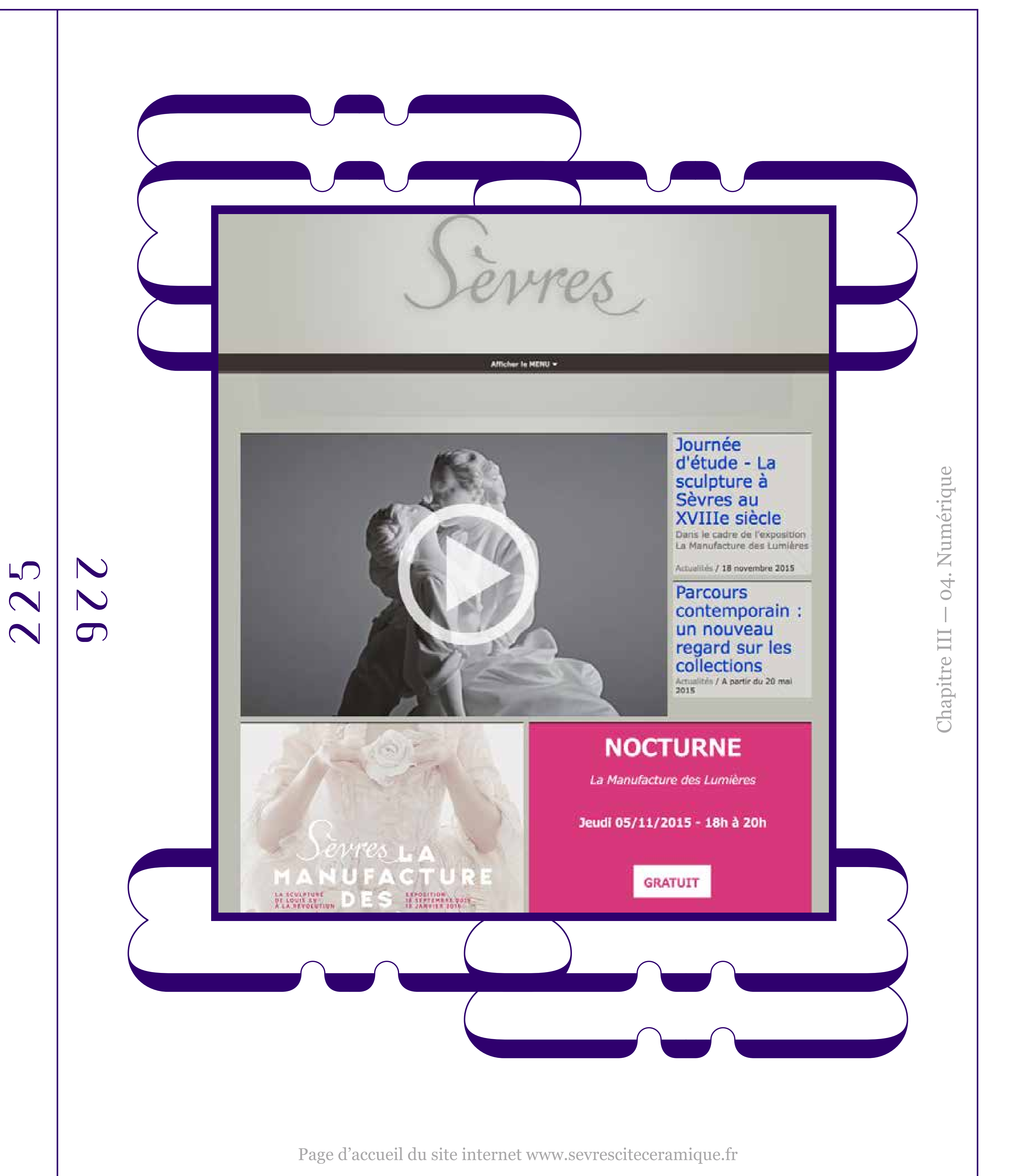
B - Au Musée national Adrien Dubouché, Limoges

Site internet et ressources multimédia

L'année 2015 est la première année complète d'exploitation du site internet du Musée ainsi que la mise en ligne de la version anglaise.
Le site dans sa version actuelle semble répondre aux attentes des visiteurs et se trouve en adéquation avec les capacitésd'exploitation du Musée. Il constitue une source essentielle de visibilité pour le Musée national Adrien Dubouché et est le principal vecteur de la communication institutionnelle.

Il comptabilise 65 842 visites et 231 970 pages vues. Parmi les pages les plus visitées arrivent les pages « Informations pratiques », « Collections » et enfin « Activités », qui sont les trois entrées de la page d'accueil. Viennent ensuite, celles consacrées aux horaires d'ouverture, aux tarifs et enfin aux différentes possibilités de visites.
L'origine des consultations vient essentiellement de la France (Île-de-France puis Limoges sont les deux provenances les plus importantes), puis des États-Unis, de la Chine et du Royaume-Uni.
En décembre 2015, conformément au projet qui datait de juin 2014, une version mobile (en français et en anglais) du site internet a été mise en ligne. Elle offre ainsi une réponse adaptée aux nouvelles pratiques des visiteurs et des internautes, dont l'utilisation des

tablettes et smartphones constitue aujourd'hui la première façon de consulter internet. Désormais, le site internet du Musée propose donc une expérience adaptée et confortable de consultation sur des supports différents. 2015 a également vu le déploiement de la lettre d'information sur *Mailchimp*, un outil numérique qui permet de créer des campagnes d'emailing de manière simple et sécurisée pour la réputation des noms de domaines de l'établissement. La lettre d'information constitue un vecteur de communication essentiel et elle est envoyée mensuellement à près de 2 000 contacts ainsi qu'à l'ensemble du personnel de l'établissement. L'utilisation d'un logiciel d'emailing, même gratuit, répondait à une nécessité pour le Musée quant à la diffusion de cette lettre, la gestion des contacts ou encore le suivi des statistiques des campagnes mensuelles.
En 2016, avec la mise en place de la région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes, une solution payante permettant des campagnes supérieures à 10 000 contacts devra être recherchée.



Page d'accueil du site internet www.sevresciteceramique.fr



Dôme, Aldo Bakker, création 2014

05 — Mécénat et ressources propres

A - À Sèvres – Cité de la céramique

La Fondation Bettencourt Schueller a poursuivi son engagement auprès de la Cité de la céramique, comme mécène principal de l'institution, pour la dernière étape de la numérisation du fonds d'arts graphiques et les actions de médiation, en faveur de l'amélioration de l'accueil, de l'accessibilité physique du site et de la mise au point d'une offre culturelle appropriée pour chaque public. Au 22 décembre 2015, la mission est entièrement réalisée avec 17 039 notices mises en ligne sur la base *Joconde*, par conséquent accessibles à la consultation. 15 237 images numérisées des dessins sont par ailleurs progressivement versées sur la base photographique de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP), accessible au grand public. Un travail exceptionnel réalisé par la chargée de mission Agnès Pironon qui a conclu sa mission dans les délais impartis.
La Fondation aura ainsi assumé 65 % du coût de cette campagne de numérisation, menée sur

six années, d'un montant global de 397 550 €. Karine Hardy, la seconde chargée de mission recrutée grâce à la Fondation pour la mise en œuvre des actions éducatives et d'accessibilité, a de la même manière développé et mis en œuvre de nombreuses actions de médiation pour le jeune public et les personnes en situation de handicap. Elle a d'abord piloté le chantier de signalétique à Sèvres, de la rédaction du cahier des charges au suivi de la réalisation in situ, en passant par la procédure d'appel d'offre public. Elle s'est ensuite attachée aux questions d'accessibilité de l'établissement et aux actions pédagogiques qu'elle a su développer, aussi bien dans le champ de la production de la porcelaine que dans celui des collections nationales. Malheureusement, il a été mis un terme à son contrat en septembre 2015, ce qui oblige le service des publics et de l'action éducative à renoncer en 2016 à un grand nombre de manifestations éducatives. Néanmoins, malgré les difficultés rencontrées, la Cité de la céramique peut à présent se prévaloir d'une offre de qualité pour chacun de ses visiteurs quelque soit son profil, construite avec énergie en peu de temps, avec un résultat objectif en terme de fréquentation annuelle enregistrée en 2014 et en 2015. La Fondation aura ainsi contribué à permettre à l'établissement de définir et d'instaurer son récent et ambitieux programme d'Education Artistique et Culturelle/ EAC. 874 000 € auront été consacrés aux aménagements du site et aux actions de médiation, dont 32 % auront été financés par la Fondation Bettencourt Schueller.

874 000 € auront été consacrés aux aménagements du site et aux actions de médiation, dont 32 % auront été financés par la Fondation Bettencourt Schueller.

Le bilan détaillé des six années de mécénat accordé par la Fondation, à travers deux conventions pour les périodes 2010/2012 puis 2013/2015 pour un montant global de 540 000 € a été remis dans les premiers jours de janvier. Un nouveau programme de soutien pour les trois prochaines années (2016/2018) a été soumis à la commission des dons de janvier 2015 ; il concerne le programme d'invitation *Transmission croisée*, la réforme du centre de formation et la recherche appliquée à Sèvres.

Le mécénat de la Fondation BNP Paribas qui a financé la restauration de la centaine de terres cuites a été particulièrement mise à l'honneur, à l'occasion de l'exposition *La Manufacture des Lumières – la sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*, comme un point d'orgue à près de quatre années de travail, pour la campagne de restauration elle-même et la conception de l'exposition ensuite.

Fidèle mécène depuis 2007, la Fondation d'entreprise Hermès poursuit son soutien au programme pédagogique *Les Petits Dégourdis de Sèvres*.

Fidèle mécène depuis 2007, la Fondation d'entreprise Hermès poursuit son soutien au programme pédagogique *Les Petits Dégourdis de Sèvres*, dont l'artiste pour la saison 2015/2016 est le designer Vincent Dupont-Rougier.

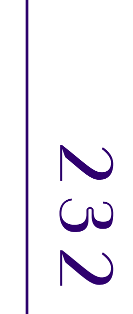
La direction Boulogne-Sèvres de la Société Générale continue d'accompagner les programmes de la Cité de la céramique.

La prospection de nouveaux partenaires mécènes a souffert de l'absence de dossiers attractifs encore bien définis, à l'exception de Areva qui a accepté d'accompagner l'établissement pour sa première participation à la manifestation nationale *Les Portes du temps.*

Le premier mécénat de compétence conclu en 2014 avec la société Pyramis, société spécialisée dans la digitalisation en trois dimensions, a permis la numérisation d'éléments d'un célèbre surtout du XVIIIe siècle, *La Conversation espagnole,* présenté dans l'exposition sur les biscuits du XVIIIe siècle, tout particulièrement mis en valeur dans le dispositif multimédia imaginé par la société Fleur de papier. Conçu pour que le public puisse appréhender ces œuvres grâce à une contextualisation multi-facettes (historique, technique, d'usage, etc), cet outil de médiation numérique a depuis trouvé sa place dans les collections permanentes, au 2e étage du Musée.

La Cité de la céramique a signé, en mai 2015, un second mécénat de compétence avec la société Extia pour un accompagnement en ingénierie : audits pour le schéma directeur informatique, la base de données des images, le serveur vocal, la migration de la messagerie, recueil des besoins pour un nouveau site internet, interface comptable pour Digitick, fichier Pyramide figurent dans les missions qui leur sont imparties.

Le premier mécénat de compétence conclu en 2014 avec la société Pyramis, société spécialisée dans la digitalisation en trois dimensions.





Boudoir, Kristin McKirdy, création 2012

Le Cercle des Mécènes n'a pas fait l'objet d'un nouvel appel de fonds en 2015, le temps de définir une nouvelle offre susceptible d'en renouveler l'activité et l'attractivité. Le départ en octobre de Muriel Sassen, chef du service des partenariats pour de nouvelles fonctions à la Cité de l'architecture et du patrimoine a conforté cette décision. Ce Cercle ne peut pleinement fonctionner qu'à la condition qu'il soit porté par l'ensemble de l'établissement et qu'un nouveau responsable du mécénat soit nommé.

Les partenariats médias entamés en 2014 autour de l'exposition *Picasso céramiste et la Méditerranée*, se sont poursuivis en 2015 pour une valeur globale de 73 000 €. Des accords ont été conclus avec *France Télévision* pour *France 5* et avec *France Culture* pour 34 494 € au bénéfice de l'exposition *Corée mania*. *Le Parisien, Télérama, Connaissance des arts & Radio Classique* à concurrence de 38 357 € ont annoncé l'exposition *La Manufacture des Lumières*.

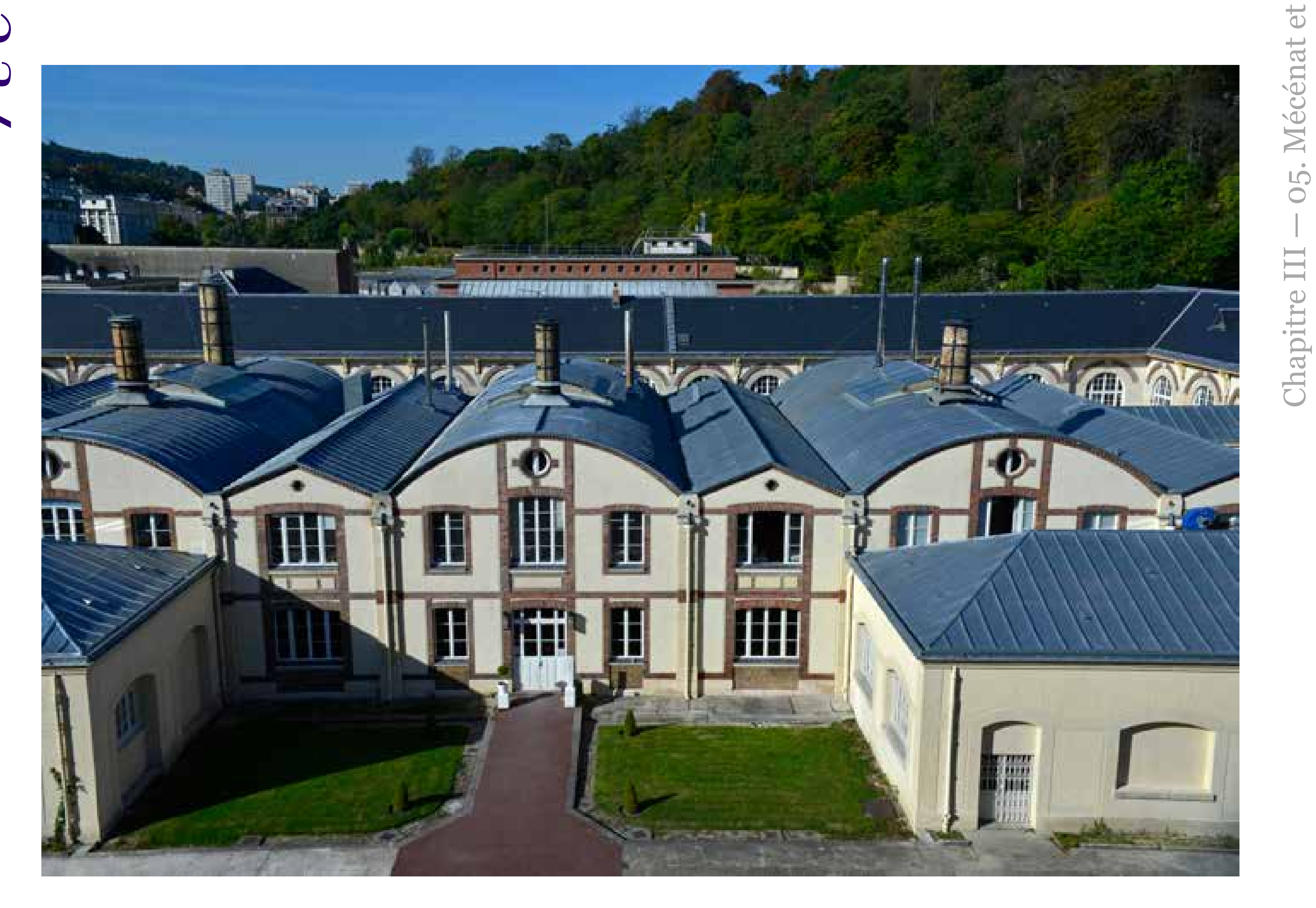
Le total des recettes de mécénat s'élève à 203 442 €, dont 85 442 € en mécénat de compétence. Les partenaires fidèles ont reconduit leur soutien, à l'exception notoire du fonds de dotation du Crédit Agricole Ile-de-France Mécénat qui, bien que très satisfait par l'opération financée en 2014 autour des élèves de 3e année du Centre de formation interne, n'a pas souhaité reconduire de manière consécutive un soutien financier qu'il n'exclue pour autant pas ponctuellement pour d'autres propositions.

Les objectifs très élevés décidés au moment de la construction budgétaire n'ont pas pu être atteints faute de dossiers clairement identifiés et construits pour cela. La rédaction du Projet d'établissement qui dresse les perspectives à 5 et 10 ans va indéniablement permettre cette anticipation nécessaire pour la réalisation de dossiers de recherches de fonds.

Le total des recettes de mécénat s'élève à 203 442 €, dont 85 442 € en mécénat de compétence.

Locations et tournages

Le recrutement au sein du service des partenariats d'une chargée de location des espaces, au mois d'avril, a permis de dépasser l'objectif de recettes fixé au budget primitif avec 143 835,42 € de recettes. Alors même qu'il avait été prévu une recette liée au démarrage d'exploitation de l'*Orangerie de la Manufacture*, installée sur le site dans le cadre d'une autorisation d'occupation temporaire, les autorisations d'exploitation n'ont été obtenues que le 27 janvier 2016 et les premières manifestations accueillies dans ce joli pavillon Baltard qui donne sur le parc de Saint-Cloud, ne



Les ateliers de la Manufacture de Sèvres, 2015

généreront des recettes qu'à compter de 2016. Entièrement dédiée à cette activité, Sophie Aubry de Bellevue fait preuve d'engagement et de professionnalisme, répond à chacune des demandes et prospecte dans les salons, guides comme auprès d'agences d'événementiels et des traiteurs.

Le site a accueilli, cette année, le tournage de deux séries télévisées, deux documentaires, un long métrage, trois publicités et un shooting photos pour un montant perçu de 48 049,74 € (17 127,31 € avaient été comptabilisés en 2014). Sèvres - Cité de la céramique a participé au *Salon des lieux de tournage* organisé par la Commission du film d'Île-de-France pour développer ses contacts dans le milieu du cinéma. 17 manifestations ont été organisées dans la verrière des moules, au pavillon Pompadour et au Musée générant des recettes à hauteur de 95 785,68 €.
L'année 2015 a connu une nette augmentation du nombre de tournages. Le nombre de locations des espaces pour des réceptions est, quant à lui, resté stable (cf. annexe).

Le site a accueilli, cette année, le tournage de deux séries télévisées, deux documentaires, un long métrage, trois publicités et un shooting photos

B - Au Musée national Adrien Dubouché, Limoges

Dans le cadre du développement des ressources de mécénat, le Musée national Adrien Dubouché a cherché à consolider ce qui avait été mis en place en 2014, notamment dans le cadre de l'opération *Les Portes du temps*.
Ainsi, les soutiens de la Caisse des dépôts et consignations et de la Caisse d'Allocations Familiales de la Haute-Vienne ont-ils été reconduits en 2015.
Le Musée a également pu bénéficier du soutien financier de la société Design Diffusion située à Limoges, dans le cadre de l'exposition *Avant, Ici, Maintenant – L'expérience Non Sans Raison*.
Cette année encore, le Musée a pu s'appuyer sur le soutien de l'association Adrien Dubouché et de son cercle des mécènes. Ce dernier, qui regroupe les principales entreprises de la région, a permis de poursuivre l'enrichissement des collections et la politique d'acquisition.
L'association a quant à elle soutenu très fortement le Musée dans sa politique des publics. En effet, elle a entièrement assumé le financement des traductions des textes de salle : traductions, mise en page et adaptation sur des tablettes numériques qui serviront de support à l'ensemble de ces traductions.
L'association Adrien Dubouché a également financé l'impression du livret-jeu pour enfant, qui était un projet datant de 2013 et qui, faute de financement pour l'impression, n'avait pu voir le jour. Ces deux soutiens démontrent l'engagement

Le Musée a également pu bénéficier du soutien financier de la société Design Diffusion.

de l'association Adrien Dubouché et son écoute quant aux projets portés par le musée.
En 2016, le Musée s'attachera à poursuivre le développement de ses ressources de mécénat afin de financer d'autres projets liés à la restauration d'œuvres d'art, ou encore à la politique des publics : actions culturelles et éducatives, offres de service dans le cadre des visites. À ce titre, un projet de visio-guide devra faire appel à des leviers innovants.
L'année 2015 n'a vu aucun partenariat média comme cela avait été le cas en 2014 dans le cadre de l'exposition *Les routes bleues : périples d'une couleur de la Chine à la Méditerranée*. Néanmoins, la ville de Limoges a reconduit, dans une moindre mesure, son soutien, par la mise à disposition des faces municipales dans le cadre d'un affichage urbain autour de l'exposition *Avant, Ici, Maintenant – L'expérience Non Sans Raison.*



Affiche de l'événement *Museumweek* à Sèvres sur le réseau social Twitter, 2015

Locations d'espaces

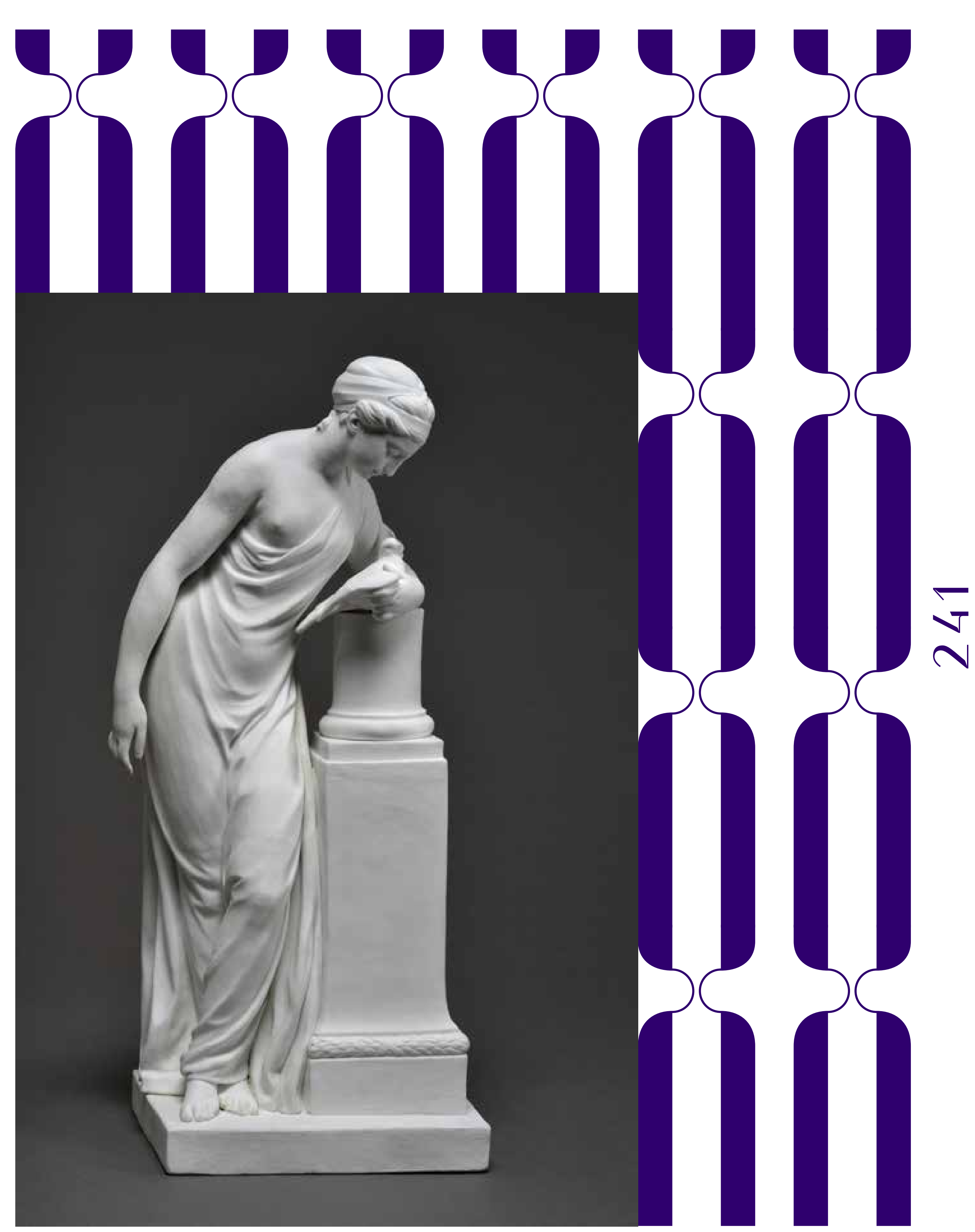
Le Musée national Adrien Dubouché a accueilli cette année douze mises à dispositions payantes et une mise à disposition gracieuse, pour un montant de 15 132 €TTC, auxquelles s'ajoutent l'organisation de sept visites privatives (associées à des mises à disposition d'espace ou bien faisant l'objet d'un événement à part entière) pour un montant de 5 550 € nets, soit un total de 20 682 € TTC (+ 30,51 % par rapport à 2014). Cette augmentation sensible des recettes de mise à disposition confirme l'attractivité du Musée pour l'organisation d'événements de prestige et témoigne d'une certaine adéquation entre l'offre et la demande. Ainsi, le Musée propose-t-il désormais des visites de 25 minutes autour de quatre œuvres des collections qui rencontrent un bel écho auprès des entreprises. En 2016, il poursuivra ses efforts pour faire connaître les possibilités de mises à disposition auprès d'un plus large public et ainsi consolider les résultats de 2015. Néanmoins, le développement de cette ressource reste limité aux capacités humaines d'accueil du Musée. De même, l'impact de la grande région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes, par une délocalisation des centres de décisions des entreprises, aura sans doute des retombées en terme de mise à disposition. Enfin, en 2016, l'exposition *Corée, 1886. Roman d'un voyageur* occupera deux espaces proposés à des mises à disposition, ce qui aura une conséquence sur cette activité.

Le Musée national Adrien Dubouché a accueilli cette année douze mises à dispositions payantes.



L'évanouissement de Sainte Madeleine, Etienne-Maurice Falconet, 1765. Terre cuite.
© RMN-GP / Thierry Ollivier

ADMINISTRATION



La mélancolie, Etienne – Maurice Falconet, 1774. biscuit de porcelaine
© RMN-GP / Thierry Ollivier

01 — L'administration de la Cité de la céramique - Sèvres & Limoges

Comme le précise l'article 6 de la décision du 16 mai 2013 relative à l'organisation de l'établissement public Cité de la céramique – Sèvres et Limoges, « *le secrétariat général est chargé de l'administration générale de l'établissement, des sites et bâtiments qui lui sont affectés (…)*. L'année 2015 a été marquée par la consolidation des services et des compétences, et la mise en place d'outils de pilotage et d'aide à la décision, qui n'existaient dans aucun domaine.

Concernant la consolidation des services et des compétences, les postes administratifs nécessaires au fonctionnement d'un établissement public, et pourtant inexistants depuis 2010, ont été créés ou pourvus en 2015 :

- un pôle informatique a été constitué grâce au recrutement en juin 2015 d'un ingénieur informatique, assisté d'un apprenti, ce qui a permis de mettre fin au contrat du prestataire externe qui assurait la maintenance des installations depuis juillet 2013 ;
- le pôle budgétaire a été renforcé avec le recrutement d'un chargé du contrôle de gestion en remplacement de l'apprenti qui occupait ces fonctions depuis deux ans ;



Séance du Conseil artistique, scientifique et culturel de la
Cité de la céramique – Sèvres & Limoges présidé par Jean-Hubert Martin

- un responsable juridique a été recruté en fin d'année. Cette fonction n'était pas remplie depuis la création de l'établissement ;

Ces postes ont été créés sous plafond d'emploi. En revanche, 6 postes ont été pourvus par des emplois hors-plafond : deux apprentis au service des travaux et de la maintenance, un contrat unique d'insertion (CUI-CAE) au service de l'administration générale, trois emplois d'avenir au service de l'accueil, de la surveillance et des moyens généraux. L'exercice de missions temporaires par des emplois précaires est une solution temporaire qui doit conduire à envisager l'accroissement du plafond d'emploi, ou, à défaut, l'externalisation de ces missions.

Au 31 décembre 2015, le secrétariat général compte ainsi 51 agents (48,1 ETPT).

Au 31 décembre 2015, le secrétariat général compte ainsi 51 agents (48,1 ETPT), dont 18 agents d'accueil et de surveillance et 4 enseignants. Il s'appuie sur le service de l'administration, des affaires financières et de la sûreté du musée national Adrien Dubouché, qui compte 22 agents, dont 19 agents d'accueil et de surveillance.

Si l'organisation du secrétariat général est partiellement consolidée en 2015, le socle administratif et financier de l'établissement public reste, 5 ans après sa création, toujours fragile.

Concernant la mise en place d'outils de pilotage et d'aide à la décision, l'année 2015 a été consacrée à l'élaboration d'un ensemble de documents cadre permettant d'inscrire la gestion de l'établissement public dans un cadre stratégique pluriannuel.

Les enjeux de sûreté et de sécurité ont été pleinement pris en compte avec la réalisation d'un état des lieux complet du dispositif de sécurité de l'établissement, finalisé en janvier 2015. La première phase du plan d'action associé, composé de mesures d'urgence permettant de remédier aux dysfonctionnements majeurs, a été mise en œuvre en 2015.

Sur le plan financier, la modification du cadre budgétaire lié à la mise en œuvre du GBCP



offre un cadre rénové au pilotage budgétaire annuel et pluriannuel. Il s'est accompagné d'un important travail d'analyse des dépenses et des recettes de l'établissement, qui a permis de déterminer le socle des dépenses inéluctables de l'établissement, les déterminants de l'évolution des recettes propres, et de mieux appréhender le format de l'établissement ainsi que sa trajectoire financière pluriannuelle.

Sur le plan immobilier, l'établissement a signé en 2015 2 conventions d'utilisation pour les sites de Sèvres et de Limoges. Il a actualisé son schéma pluriannuel de stratégie immobilière et le plan pluriannuel d'investissement associé. Sur le plan des ressources humaines et de l'amélioration des conditions de travail, l'établissement a élaboré son document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), ainsi que programme annuel de prévention des risques (PAPRIPACT) pour 2016. 2015 marque également une étape dans la remise à niveau de la gestion des ressources humaines, l'ensemble des retards accumulés depuis 5 ans dans la gestion des dossiers individuels des agents a en effet été résorbé. Enfin, un diagnostic complet a été réalisé sur le centre de formation, les axes de réforme devant faire l'objet d'une mission de conseil en 2016.

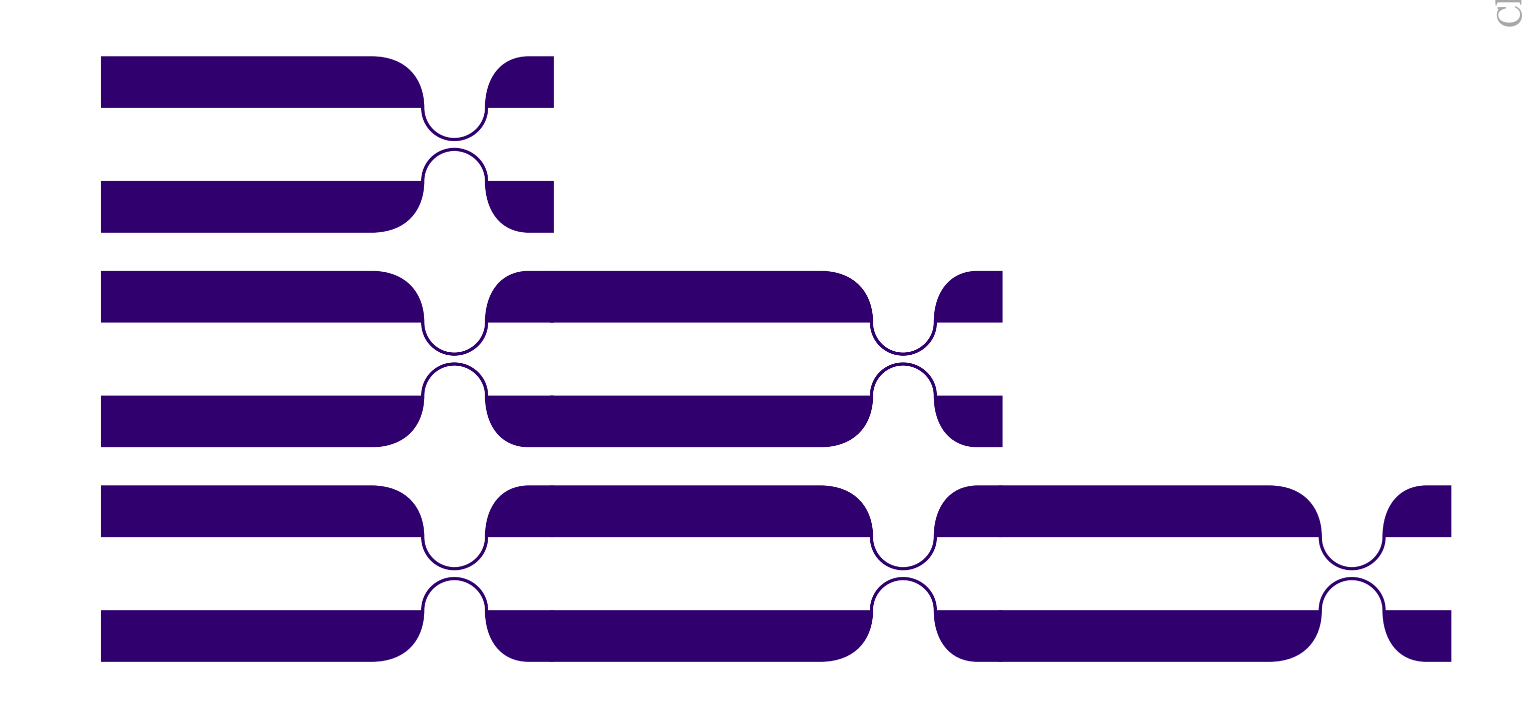
Les acquis du travail mené par le Secrétariat général en 2015 constituent le socle administratif nécessaire au déploiement du projet d'établissement. Ils sont détaillés ci-dessous.

L'établissement a élaboré son document unique d'évaluation des risques professionnels [DUERP], ainsi que programme annuel de prévention des risques [PAPRIPACT].





Romane Sarfati présente l'exposition *Corée Mania* avec la délégation coréenne, 2015





Installation de *L'orangerie de la Manufacture*, un lieu unique pour les réceptions

02 — Les comptes et la gestion de l'établissement public

A - Le budget

Le budget de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges s'établit à 6 400 924 € en dépenses et à 6 023 285 € en recettes. Le budget 2015 s'établit donc en déficit à hauteur de 377 639 €. Cette évolution est à apprécier au regard des résultats des années 2013 et 2014 et de la variation de l'activité de l'établissement.

Le déficit 2015 génère une insuffisance d'autofinancement de 171 739 €. Celle-ci est compensée par la subvention d'investissement, qui s'élève en 2015 à 410 000 €. Les emplois s'élèvent à 828 425 €. Ainsi, le prélèvement sur fonds de roulement de l'établissement s'établit à 590 164 €.

L'établissement a connu en 2015 une baisse importante de son chiffre d'affaires qui s'établit à 1 376 729 €. Ce résultat, inférieur à la moyenne des 5 dernières années (1,9 M €), s'explique par des reports de recettes commerciales de 2015 en 2016 en raison de projets d'artistes contemporains qui n'ont pu aboutir dans le temps imparti. Les ventes lors des salons et foires d'art contemporain n'ont, par ailleurs,

pas connu le succès escompté. Enfin, certaines foires et manifestations ont finalement été annulées dans l'année ce qui a entraîné une baisse de recettes.

Concernant l'activité culturelle du site de Sèvres, l'année 2015 a été marquée par une baisse de la fréquentation de -24 %. Les expositions « *Corée mania : roman d'un voyageur* » et « *La Manufacture des lumières, la sculpture à Sèvres de Louis XV à la révolution* » n'ont pas réussi à toucher un public aussi large que l'exposition autour de la céramique de Picasso qui s'était tenue en 2014.

La baisse de la fréquentation a un impact direct sur les recettes de la billetterie (112 324 €, -52 %) et de la librairie du musée (81 696 €, -48 %). On constate par ailleurs une baisse des recettes de mécénat (121 000 €, -68 %). Les recettes de locations et de tournages sont cependant en augmentation (118 112 €, +40 %). Cela s'explique par la fin des travaux des bâtiments 7 et 8 fin 2014 et par le recrutement d'une chargée des locations d'espace au sein de l'établissement.

Le Musée national Adrien Dubouché a présenté en 2015 deux expositions : « *Global Tour 2* », fruit d'une collaboration avec l'Ecole nationale d'art de Limoges, et « *Avant, Ici, Maintenant – l'expérience Non Sans Raison* ». Ces expositions ont permis de maintenir la fréquentation du musée au dessus des 30 000 visiteurs.

Kakemono géant *La Manufacture des Lumières* installé sur la nationale 118

Les dépenses de fonctionnement de l'établissement baissent de 7 % entre 2014 et 2015. La baisse concerne principalement le département de la création et de la production dont les dépenses ont atteint 571 275 €, une baisse de -27 % qui s'explique principalement par le montant des honoraires reversés aux artistes et des commissions des intermédiaires plus faibles qu'en 2014. Les dépenses des autres départements sont en légère baisse. Seul le budget du département du patrimoine et des collections est en forte hausse (128 883 €, soit +23 %) en raison de la mise en place du parcours contemporain dans les salles du musée de céramique de Sèvres.

B - Le pilotage rapproché de la gestion des services

L'année 2015 a permis au service de l'administration générale et du contrôle de gestion de poursuivre le pilotage budgétaire mis en œuvre en 2014. Les tableaux de bord financiers mensuels transmis au comité de direction lui ont permis de suivre l'activité de l'établissement en dépenses et en recettes.

Afin de construire un dialogue de gestion avec les départements de l'établissement, des réunions trimestrielles permettent de faire un bilan régulier sur l'état de l'exécution des dépenses et de prévoir les modifications budgétaires à venir. Ce pilotage rapproché de la gestion des services a permis en 2015 d'anticiper les baisses de recettes constatées au compte financier et de prendre dès l'été des mesures correctives afin de limiter le déficit d'exploitation.

Par ailleurs, l'établissement a participé aux groupes de travail « musée » relatif à la mise en œuvre du décret de 2012 sur la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique. Le référentiel par destination a été adapté à l'activité de la Cité de la céramique en prenant notamment en considération l'activité de la manufacture nationale de Sèvres, unique au sein du ministère de la culture.

L'établissement a participé aux groupes de travail « musée » relatif à la mise en œuvre du décret de 2012 sur la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique.

Le pôle budgétaire s'est, par ailleurs, préparé à l'évolution de son logiciel budgétaire et comptable. Suite à la réforme de la gestion budgétaire et comptable, la Cité de la céramique a dû adapter ses logiciels budgétaires afin qu'ils soient compatible avec cette réforme au 1er janvier 2016.

L'établissement a préparé un changement de contrôleur budgétaire. Auparavant rattaché au contrôle financier régional d'Ile-de-France, l'établissement a intrégré à sa demande le champ de compétence du contrôle budgétaire et comptable ministériel à compter du 1er janvier 2016. Le service de l'administration générale et du contrôle de gestion a assuré cette transition en instruisant le nouveau protocole de contrôle budgétaire signé le 2 février 2016.



Atelier de design thinking avec l'agence de design Les Sismo, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

Enfin, l'année 2015 a permis de renforcer le pôle budgétaire par le recrutement d'un chargé du contrôle de gestion qui a rejoint l'établissement en novembre.

C - La sécurité juridique

Suite à la mise en ordre des titres domaniaux de l'établissement, l'établissement dispose d'une convention d'utilisation qui lui permet d'assurer la gestion de son domaine. Il perçoit ainsi depuis le 1er mai 2015 les redevances d'occupation des logements de fonction.

L'année 2015 a permis la constitution de la cellule juridique de l'établissement avec le recrutement d'un responsable juridique au sein du service de l'administration générale et du contrôle de gestion dont l'arrivée au 1er janvier 2016 permet d'assurer une plus grande sécurité juridique de l'ensemble des actes administratifs de l'établissement. Malgré cela, le temps consacré par l'agent comptable à la sécurisation des actes et procédures comptables et fiscales n'est pas suffisant, une journée par semaine.

La sécurisation des actes et procédures comptables et fiscales reste à améliorer, l'établissement ne disposant pas d'un agent comptable suffisamment présent (une journée par semaine depuis la création de l'établissement).

L'année 2015 a permis la constitution de la cellule juridique de l'établissement avec le recrutement d'un responsable juridique.



Exposition *La Manufacture des Lumières, La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*, Sèvres – Cité de la céramique, 2015

Restauration d'une terre cuite © Mathieu Ferrier et Vincent Luc, 2014

03 — La gestion des ressources humaines et les conditions de travail

A - Les effectifs

En 2015, l'établissement compte 212 agents, répartis entre le site de Sèvres (185 agents) et le site de Limoges (27 agents).

Le plafond d'emploi de référence de l'établissement déterminé en loi de finances se répartit entre les emplois sous plafond établissement (titre 3) et les emplois affectés par le ministère de la culture et de la communication (titre 2).

Les emplois sous plafond établissement (titre 3) sont de 31 équivalent temps plein travaillé (ETPT) début 2015. Il s'agit exclusivement d'agents contractuels de droit public rémunérés sur budget et gérés par le Secrétariat général de l'établissement.

Les emplois sous plafond ministère (titre 2) sont de 189 ETPT. Le pôle des ressources humaines du service de l'administration générale et du contrôle de gestion assure la gestion de leur carrière en relation avec le ministère. Il traite en outre de tous les actes de gestion courants relatifs à ces personnels.

En dehors de ces plafonds, l'établissement recrute des agents pour des missions ponctuelles ou saisonnières. Il s'agit des contrats financés par le mécénat, des apprentis du centre de formation interne, des doctorants. Le sous-effectif dans plusieurs services conduit l'établissement à recourir à des emplois « hors plafond » pour des missions permanentes. Il fait ainsi appel de manière croissante aux contrats d'apprentissage et aux contrats d'avenir. En 2015, les emplois « hors plafond » correspondent à 18,4 ETPT. Ils pèsent sur la masse salariale et reflètent le sous-calibrage des effectifs de l'établissement lors de sa création en 2010.

En 2015, les emplois « hors plafond » correspondent à 18,4 ETPT. Ils pèsent sur la masse salariale et reflètent le sous-calibrage des effectifs de l'établissement.

La répartition des emplois au sein de la Cité de la céramique montre une concentration des agents au sein des ateliers de production de la manufacture : 56 % des effectifs. Le secrétariat général gère 21 % des effectifs, notamment les agents de surveillance du musée national de céramique de Sèvres. Le musée national Adrien Dubouché compte, pour sa part, près de 13 % des effectifs. Restent le département du patrimoine et des collections et la délégation au développement culturel qui représentent autour de 5 % des effectifs de l'établissement.

Concernant la répartition par catégorie, la moitié des agents de l'établissement sont de catégorie B (49 %), alors que les agents de catégorie A et C représentent chacun 25 % des effectifs.



La réserve des moules, Nicolas Héron, 2006

Le département de la création et de la production regroupe la quasi totalité des agents de catégorie B de l'établissement (88 %). Ceci s'explique par la prépondérance des techniciens d'art des ateliers de la manufacture. Ce département regroupe 39 % des agents de catégorie A de l'établissement. Cette situation s'explique par le poids des agents de l'équipe de direction du département et du service commercial.

Il convient, par ailleurs, de noter la situation du secrétariat général et du musée national Adrien Dubouché de Limoges, qui concentrent 85 % des agents de catégorie C de l'établissement, correspondant aux agents de surveillance des deux musées nationaux.

Enfin, les agents de catégorie A, en dehors du département de la création et de la production, se retrouvent principalement au sein du secrétariat général (22 %) et du département du patrimoine et des collections (17 %).

La répartition des agents par tranche d'âge permet de constater le vieillissement des effectifs de l'établissement. En effet, la moitié des effectifs de l'établissement est âgé de plus de 50 ans. La tranche d'âge comprise entre 50 et 59 ans représente 42 % du total des effectifs, avec une répartition identique hommes/femmes.

21 % des effectifs se situent dans la tranche d'âge comprise entre 40 et 49 ans, cette tranche d'âge étant en diminution (26 % en 2014). Le personnel de cette tranche d'âge est majoritairement masculin, contrairement aux plus jeunes générations qui sont majoritairement féminines.

Enfin, les tranches d'âge de 18 à 39 ans sont les seules qui comptent une majorité de femmes : 38 femmes et 21 hommes.

La gestion des ressources humaines a pu grâce au recrutement d'une assistante en ressources humaines répondre aux demandes des agents dans des conditions améliorées et prendre en charge des compétences nouvelles (notification des arrêtés) qui étaient effectuées auparavant directement par le ministère.

L'élection des représentants du personnel au conseil d'administration a, par ailleurs, été organisée à l'automne 2015. Celle-ci a fortement mobilisée le pôle RH du secrétariat général.

Enfin, l'année 2015 a fait l'objet du perfectionnement des outils de suivi du plafond d'emplois et des personnels affectés de la Cité de la céramique. Le suivi renforcé des carrières a ainsi permis la promotion de 9 agents dans le grade ou corps supérieur.



Le tournassage d'une pièce, 2015. CC - By – SA-3.0

B - La formation

La formation initiale est assurée au sein du centre de formation de l'établissement pour permettre à des jeunes issus d'écoles d'art de présenter, suite à une formation de 3 ans, le concours de technicien d'art spécialité céramique organisé par le ministère de la culture.

En 2015, l'établissement a assuré la formation de 12 jeunes. Trois élèves ont été recrutés à l'automne 2014 et ont commencé leur 1ère année de formation dans les ateliers du laboratoire et des fours. Ils sont passés en juillet 2015 en seconde année. Six élèves de deuxième année sont passés en troisième année. Ils sont affectés dans les ateliers du calibrage, du filage, du moulin, du tournage et du laboratoire. Enfin, trois élèves de 3ème année (émaillage, pose de fonds et calibrage) ont présenté le concours de technicien d'art au printemps 2015. Deux élèves de cette dernière année ont réussi le concours organisé par le ministère de la culture. Ils ont été affectés au grand atelier et à l'atelier de la pose de fond le 1er octobre 2015.

En 2015, une évaluation du centre de formation a été réalisée conjointement par le secrétariat général et le département de la création et de la production. Le dispositif révèle aujourd'hui ses limites. Le cursus, peu sélectif, n'apparaît pas adapté à l'exercice de certains métiers. Non diplômant, il constitue la voie d'accès quasi unique au concours de technicien d'art spécialité céramique. Enfin, la gestion du centre de formation est coûteuse, 520 000 € en 2014 pour 15 élèves. Cette évaluation conduit l'établissement a envisager l'évolution du dispositif. Celle-ci doit s'inscrire dans le cadre des travaux du ministère sur le développement de l'apprentissage.

En 2015, l'établissement a assuré la formation de 12 jeunes.

Concernant la formation continue, l'établissement a consacré un budget de près de 55 000 € aux formations externes. Les principales formations financées par l'établissement concernent l'hygiène et la sécurité, les formations linguistiques, le management et l'informatique. Les agents bénéficient en outre de l'ensemble des formations du ministère de la culture.



Atelier Design thinking avec l'agence de design Les Sismo

C - Les conditions de travail

En 2015, l'établissement a consacré plus de 232 000 € à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail.

La surveillance médicale a été effectuée pour l'essentiel des effectifs déclarés par l'établissement pour 2015, 8 agents au titre de la surveillance médicale simple (SMS), 23 agents au titre de la surveillance médicale renforcée (SMR), soit un total de 31 agents. Outre la réparation et l'entretien des installations et les contrôles réglementaires, d'importants travaux de réaménagement et d'équipement ont été réalisés à l'atelier du plâtre et au moulin, l'aménagement de l'atelier de grand feu a été finalisé. Enfin, les programmes d'équipement des postes de travail (notamment remplacement des lampes individuelles, sièges ergonomiques, tables élévatrices, postes de tournage, aspirations) ont été poursuivis en 2015 dans plusieurs ateliers.

En 2015, la direction de l'établissement a mis en place le cadre général de sa politique de prévention. Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) a été finalisé et présenté au CHSCT, le programme annuel de prévention des risques professionnels (PAPRIPACT) a été réalisé. Ce document, qui a été présenté au CHSCT du 9 mars 2016, décline l'ensemble des mesures générales, des mesures transversales par type de risques et des mesures spécifiques par unité de travail qui constituent la politique de l'établissement en matière d'hygiène et sécurité et d'amélioration ces conditions de travail. Doté d'un budget de 445 000 €, ce plan d'action reflète l'importance que la direction de l'établissement accorde à la protection de ses agents, exposés à plusieurs types de risques, au premier rang desquels le risque chimique, les troubles musculo squelettiques et les risques psychosociaux.

En 2015, l'établissement a consacré plus de 232 000 € à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail.


Initiation au dessin dans les jardins du musée national Adrien Dubouché, Limoges



Vase Pirouette, Fabrice Hyber, création 2015

04 — L'administration des sites de Sèvres et de Limoges

A - Les investissements

En 2015, l'établissement a mis en place le cadre juridique et stratégique de sa politique immobilière.

En application de l'article 30 de son décret statutaire, l'établissement a signé deux conventions d'utilisation avec l'État, l'une relative à l'ensemble immobilier situé 2, place de la Manufacture, 92 310 Sèvres, signée le 27 février 2015, l'autre relative à l'ensemble immobilier situé 8bis, place Winston Churchill, 87 000 Limoges, signée le 6 août 2015.
Il dispose désormais des titres d'occupation lui permettant de valoriser en toute régularité l'utilisation du domaine public mis à sa disposition

L'établissement a en outre actualisé son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et le programme pluriannuel d'investissement (PPI) associé. Ce document, qui a mobilisé les directions et services pendant plusieurs mois, a été présenté aux instances de l'établissement (CT, CHSCT, CA).

Ses grands axes pour la période 2015-2020 sont les suivants :

Sur le site de Sèvres :

- la rénovation et la réhabilitation du musée national de la céramique à Sèvres,
- la modernisation du dispositif de sécurité du site de Sèvres,
- l'optimisation des surfaces de stockage sur le site de Sèvres,
- la restructuration et l'agrandissement de la réserve des moules de la Manufacture (le magot) : bâtiments 9, 19, 11, 12, 13,
- l'évolution de l'outil de production et le réaménagement des bâtiments 6, 7, 8, 14, 16.

Sur le site de Limoges :

- la restauration du clos et couvert des bâtiments classés,
- la réfection du clos et couvert ainsi que la réhabilitation des espaces des bâtiments annexes.

Dans ce cadre juridique et stratégique clarifié, l'établissement a réalisé d'importants investissements en 2015. Ceux-ci concernent aussi bien le renouvellement de l'appareil de production que l'aménagement que l'entretien de ses bâtiments :

- l'équipement des ateliers et du laboratoire (137 000 €)
- les travaux d'aménagement des bâtiments du site de Sèvres (467 200 €), dont 322 000 € pour la 2ème tranche de travaux d'aménagement du 1er étage du bâtiment 6, 82 655 € pour l'aménagement du terrain et la restauration des grilles et balustrades de la parcelle permettant l'implantation de « l'Orangerie éphémère », dont l'exploitation commerciale doit débuter début 2016
- les travaux d'aménagement des bâtiments du site de Limoges (53 000 €), dont l'essentiel porte sur le barreaudage des portes et fenêtres.

Dans ce cadre juridique et stratégique clarifié, l'établissement a réalisé d'importants investissements en 2015.

En 2015, l'opération de rénovation et de restauration du bâtiment Roux-Spitz 1, sous maîtrise d'ouvrage de l'OPPIC, a progressé : l'avant projet sommaire (APS) et l'avant projet définitif (APD) ont été validés. Le calendrier des travaux a été arrêté avec l'OPPIC, ils doivent débuter en février 2016 et s'achever au quatrième trimestre 2017. Le budget global est estimé à 6,7 M € TTC en autorisations d'engagements (AE). Il est inscrit dans la programmation financière de l'OPPIC, hors équipement mobilier, dont le financement doit être assuré par le conseil départemental des Hauts de Seine.
Les projets d'aménagement aux abords du site conduits par le Conseil départemental des Hauts de Seine, promenade de la D910, restructuration du rond-point place de la manufacture, création d'un hôtel des métiers d'art dans le bâtiment Roux-spitz 2, favoriseront, dans le cadre du Grand Paris, l'insertion plus étroite de la Cité de la céramique dans son territoire. Ils sont étroitement suivis par l'établissement dans le cadre d'un comité

En 2015, l'opération de rénovation et de restauration du bâtiment Roux-Spitz 1, sous maîtrise d'ouvrage de l'OPPIC, a progressé

de pilotage qui réunit tous les deux mois l'ensemble des collectivités concernées, les établissements publics et l'Etat. Au cours de l'année 2015, l'Etat a obtenu le départ du collectif d'artistes « La Générale » du bâtiment Roux Spitz 2, permettant ainsi de progresser dans la négociation de l'AOT, qui devrait être signée mi 2016.



Dispositif numérique de médiation le surtout de table *La conservation espagnole*, 2015

B - L'informatique

Après deux ans de vacance du poste, un responsable informatique a été recruté en juin 2015. Il bénéficie de l'appui d'un technicien en contrat d'apprentissage et d'un stagiaire. La création d'une cellule informatique permet à l'établissement d'engager le chantier de remise à niveau et de modernisation de ses infrastructures et réseaux informatiques qui constituent le socle indispensable au développement du numérique.

La constitution d'une équipe informatique a permis de déployer les 50 nouveaux postes de travail acquis en 2013 au titre du renouvellement du parc et non installés faute d'effectif.

L'année 2015 a été marquée par le changement de logiciel budgétaire, CPWIN a ainsi été remplacé par WIN M9 pour le passage au nouveau cadre budgétaire et comptable issu du décret GBCP.

La constitution d'une équipe informatique a permis de déployer les 50 nouveaux postes de travail acquis en 2013.

C - L'accueil, la sécurité et les moyens généraux

La mise en œuvre du plan Vigipirate attentat suite aux attentats de janvier et de novembre 2015 a nécessité la mise en place d'un dispositif de sécurité renforcé aux accès du site de Sèvres. Aucun effectif n'ayant été prévu pour la sécurité générale du site lors de la création de l'établissement en 2010, le contrôle des accès et la surveillance générale ont été confiés à des vacataires rémunérés par le ministère de la culture. Ce dispositif ayant démontré son efficacité, il sera pérennisé.

La mise en œuvre du plan Vigipirate attentat suite aux attentats de janvier et de novembre 2015 a nécessité la mise en place d'un dispositif de sécurité renforcé.

L'état des lieux complet du dispositif de sécurité du site de Sèvres réalisé en 2014 s'est traduit en 2015 par la prise des premières mesures permettant de remédier aux dysfonctionnements constatés. Ainsi, la signalétique du site a été renforcée, l'accueil a été réorganisé place de la manufacture (installation d'une guérite et d'un plot rétractable), les systèmes de protection électroniques défaillants ont été réparés. Enfin, la direction de l'établissement a ordonné le déménagement du quai de déchargement du bâtiment 18 afin de prévenir le risque d'incendie et protéger ainsi les collections nationales abritées dans le bâtiment.

Le pôle moyens généraux s'est trouvé en difficulté pour assurer la gestion mutualisée des demandes de transport et de manutention

des différentes directions, compte tenu du développement de l'activité, notamment en matière de location d'espaces et d'expositions temporaires, compte tenu également du faible effectif du pôle. Le recrutement de deux emplois d'avenir pour assurer les missions de chauffeur manutentionnaire n'a pas été suffisant pour répondre à toutes les sollicitations dans de bonnes conditions et pallier l'absence de personnel permanent, notamment à la régie des œuvres et à la régie des expositions.

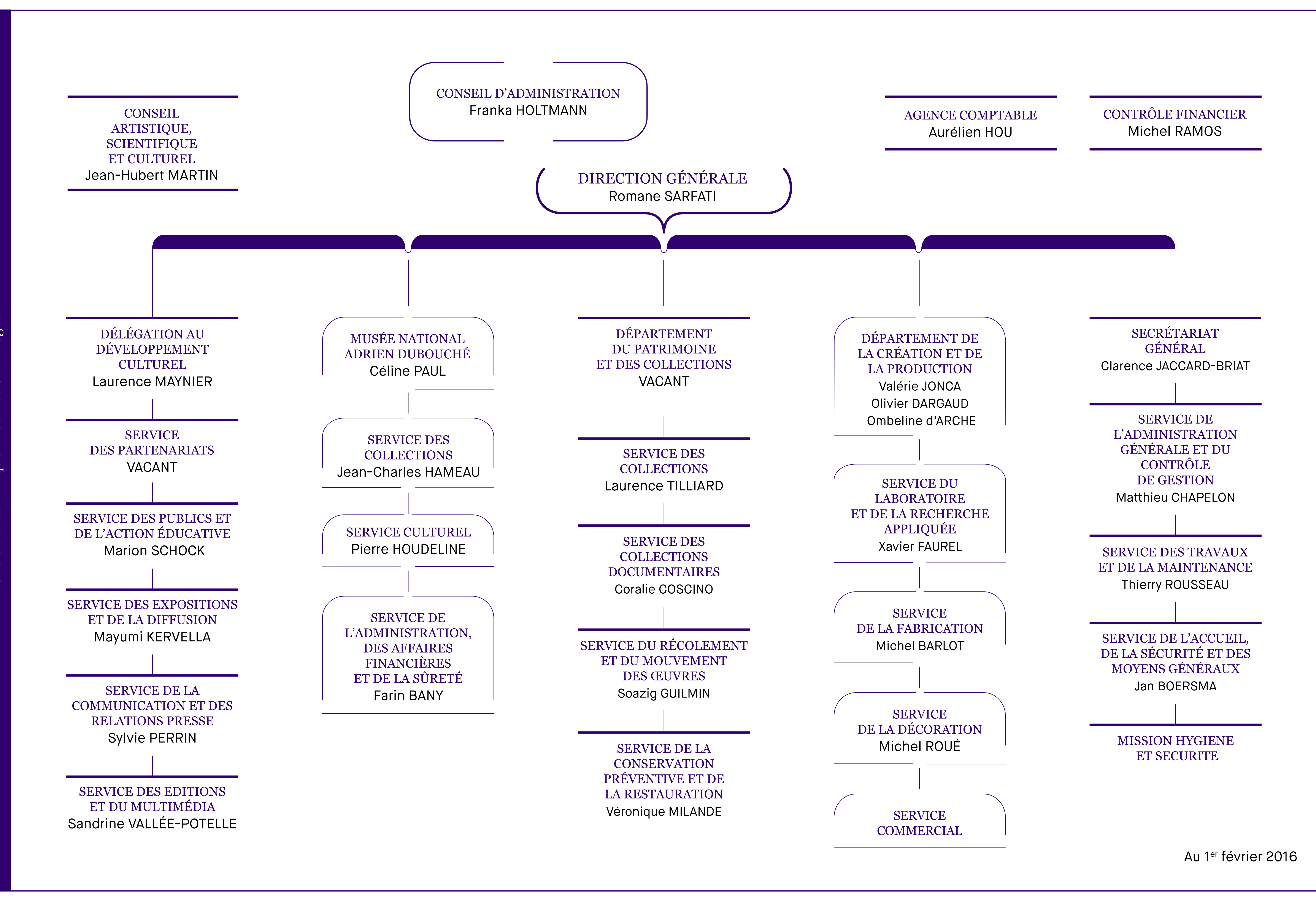


Exposition *Sèvres Outdoors*, Sèvres – Cité de la céramique, 2015



Vase *Écrous et boulons*, Pucci De Rossi, création 2012

ANNEXES



Cité de la céramique — Sèvres & Limoges
ORGANIGRAMME
CONSEIL ARTISTIQUE, SCIENTIFIQUE ET CULTUREL
Jean-Hubert MARTIN
CONSEIL D'ADMINISTRATION
Franka HOLTMANN
AGENCE COMPTABLE
Aurélien HOU
CONTRÔLE FINANCIER
Michel RAMOS
DIRECTION GÉNÉRALE
Romane SARFATI
DÉLÉGATION AU DÉVELOPPEMENT CULTUREL
Laurence MAYNIER
SERVICE DES PARTENARIATS
VACANT
SERVICE DES PUBLICS ET DE L'ACTION ÉDUCATIVE
Marion SCHOCK
SERVICE DES EXPOSITIONS ET DE LA DIFFUSION
Mayumi KERVELLA
SERVICE DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS PRESSE
Sylvie PERRIN
SERVICE DES EDITIONS ET DU MULTIMÉDIA
Sandrine VALLÉE-POTELLE
MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ
Céline PAUL
SERVICE DES COLLECTIONS
Jean-Charles HAMEAU
SERVICE CULTUREL
Pierre HOUDELINE
SERVICE DE L'ADMINISTRATION, DES AFFAIRES FINANCIÈRES ET DE LA SÛRETÉ
Farin BANY
DÉPARTEMENT DU PATRIMOINE ET DES COLLECTIONS
VACANT
SERVICE DES COLLECTIONS
Laurence TILLIARD
SERVICE DES COLLECTIONS DOCUMENTAIRES
Coralie COSCINO
SERVICE DU RÉCOLEMENT ET DU MOUVEMENT DES ŒUVRES
Soazig GUILMIN
SERVICE DE LA CONSERVATION PRÉVENTIVE ET DE LA RESTAURATION
Véronique MILANDE
DÉPARTEMENT DE LA CRÉATION ET DE LA PRODUCTION
Valérie JONCA
Olivier DARGAUD
Ombeline d'ARCHE
SERVICE DU LABORATOIRE ET DE LA RECHERCHE APPLIQUÉE
Xavier FAUREL
SERVICE DE LA FABRICATION
Michel BARLOT
SERVICE DE LA DÉCORATION
Michel ROUÉ
SERVICE COMMERCIAL
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
Clarence JACCARD-BRIAT
SERVICE DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE DE GESTION
Matthieu CHAPELON
SERVICE DES TRAVAUX ET DE LA MAINTENANCE
Thierry ROUSSEAU
SERVICE DE L'ACCUEIL, DE LA SÉCURITÉ ET DES MOYENS GÉNÉRAUX
Jan BOERSMA
MISSION HYGIENE ET SECURITE
Au 1er février 2016

SYNTHÈSE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN 2015



L'année 2015 a connu le renouvellement des membres du conseil d'administration. Par arrêté du 6 novembre 2015, la ministre de la Culture et de la Communication a renouvelé les personnalités qualifiées du conseil.

Par ailleurs, suite à une élection organisée au sein de l'établissement public, les agents de l'établissement ont élus leurs représentants au conseil d'administration. Ont été élus :
- pour la CGT : Sonia Banting (titulaire) et Cyril Cognéras (suppléant) ;
- pour l'UNSA : Jean Chapellon (titulaire) et Jérôme Démarez (suppléant).

Trois réunions du conseil d'administration (CA) ont été organisées les 31 mars, 7 juillet et 24 novembre.

Ces réunions ont porté sur les sujets budgétaires qui constituent une compétence essentielle du CA. L'année 2015 a été l'occasion de présenter au conseil la maquette budgétaire présentée selon le cadre de la réforme de la gestion budgétaire et comptable (GBCP). Au plan budgétaire, l'année s'est ouverte par l'approbation du compte financier 2014 et par l'examen du premier budget modificatif de l'exercice 2015 qui intégrait les reports de dépenses de l'année antérieure. Par ailleurs, le conseil d'administration du mois de mars a permis la présentation des nouveaux membres du conseil artistiques et culturel de l'établissement sous la présidence de M. Jean-Hubert Martin. Il a également été l'occasion de présenter un point d'étape du schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'établissement. Enfin, le conseil a délibéré sur le projet de bail de la galerie de Paris et sur le projet de coproduction de l'exposition *Céramix* qui se déroule au printemps 2016.

Le conseil du mois de juin a permis la présentation des orientations artistiques, éditoriales et commerciales de la Manufacture de Sèvres. Il a été l'occasion de présenter le projet stratégique pour le Musée national de céramique de Sèvres de centre de conservation et de ressources de Roux-Spitz.

Enfin, le dernier conseil d'administration de l'année s'est tenu le 24 novembre. Il a délibéré sur la dernière modification du budget 2015 et le budget initial 2016. Ce conseil s'est concentré sur la présentation du projet d'établissement de la directrice générale auprès des membres nouvellement nommés du conseil d'administration. Par ailleurs, il a permis de valider les modalités de remboursement des frais de mission des agents de l'établissement ainsi que le document unique de cadrage pour la maîtrise et la transparence des dépenses de la direction générale, conformément à l'instruction de la Ministre. Enfin, le conseil a délibéré sur l'agenda d'accessibilité de l'établissement.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST CONSTITUÉ DE 13 MEMBRES DONT :

1/ Président du Conseil d'administration : Mme Franka Holtmann, directrice générale de l'Hôtel Le Meurice

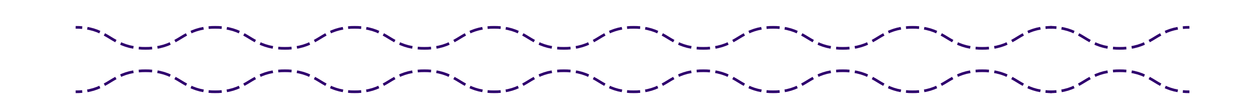
2/ Quatre membres de droit :
- Le secrétaire général du ministère de la culture et de la communication ;
- Le directeur général des patrimoines ;
- Le directeur général de la création artistique ;
- Le préfet de la région d'Île-de-France.

3/ Trois élus au titre des collectivités territoriales :
- Le président du conseil général des Hauts-de-Seine ;
- Le maire de Sèvres ;
- Le maire de Limoges.

4/ Six personnalités qualifiées (dont la présidente) nommées en raison de leurs compétences :
- M. Barbaret (Hervé), directeur du service à compétence nationale du Mobilier national et des manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie ;
- M. Bos (Nicolas), président-directeur général de Van Cleef & Arpels ;
- M. Distinguin (Stéphane), président-fondateur de Fabernovel Group, président du Pôle de compétitivité Cap Digital ;
- Mme Giafferi (Isabelle), directrice générale adjointe de Publicis EtNous ;
- Mme Mayenobe (Catherine), secrétaire générale de la Caisse des dépôts et consignations.

5/ Deux représentants élus du personnel.

INDICATEURS DE LA PRODUCTION 2015



➤ NOMBRE DE PIÈCES LIVRÉES

2012	2013	2014	2015
2 552	2 790	3 071	2 590
742 372 €	**809 107 €**	**801 783 €**	**609 545 €**

(1) Dont **202** pièces de la fabrication et **2 388** de la décoration
(2) Dont une valeur globale de **83 753 €** pour la fabrication et de **525 792 €** pour la décoration

➤ VALEUR MOYENNE DES PIÈCES LIVRÉES

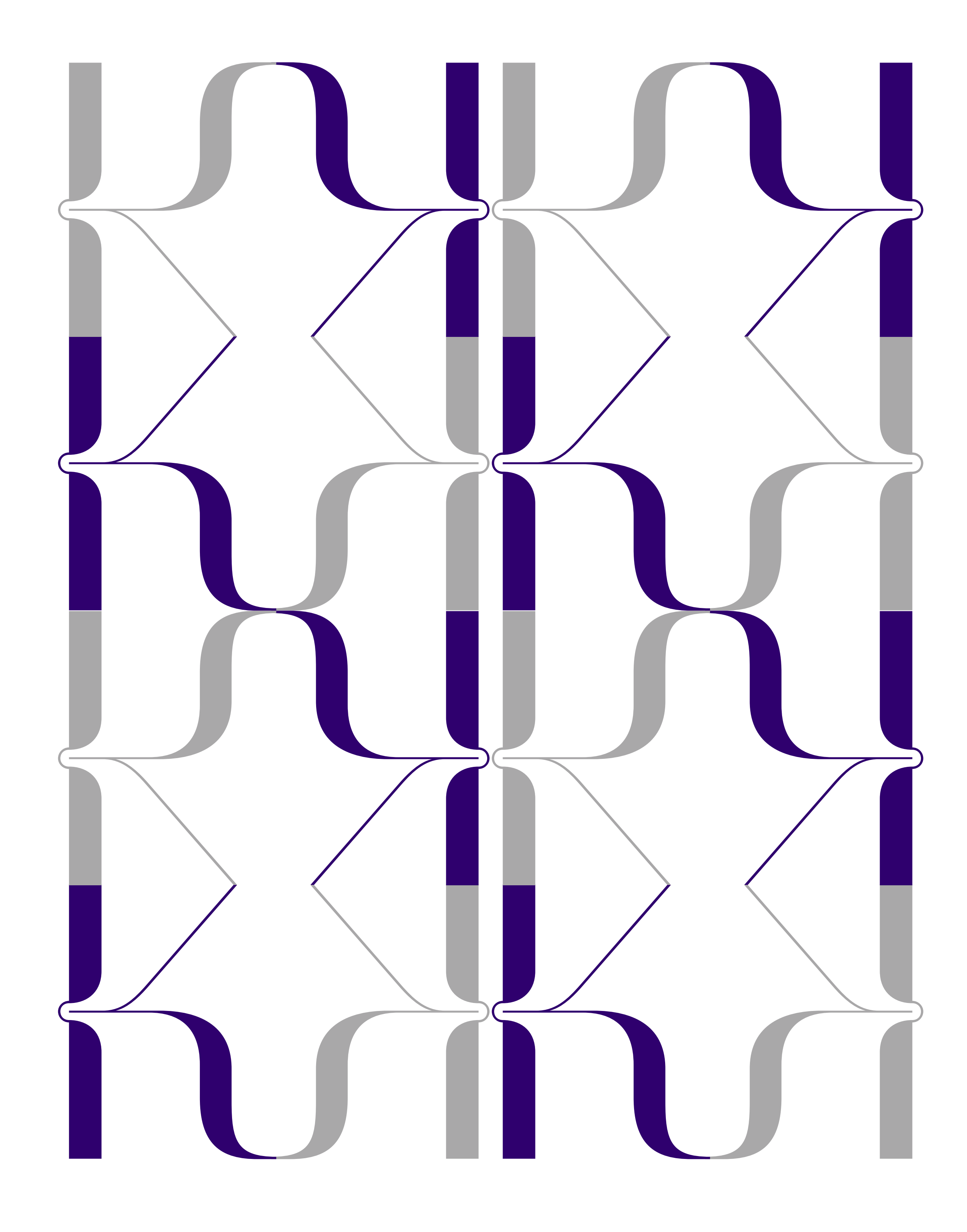
2012	2013	2014	2015
290,90 €	**290 €**	**261 €**	**235 €**

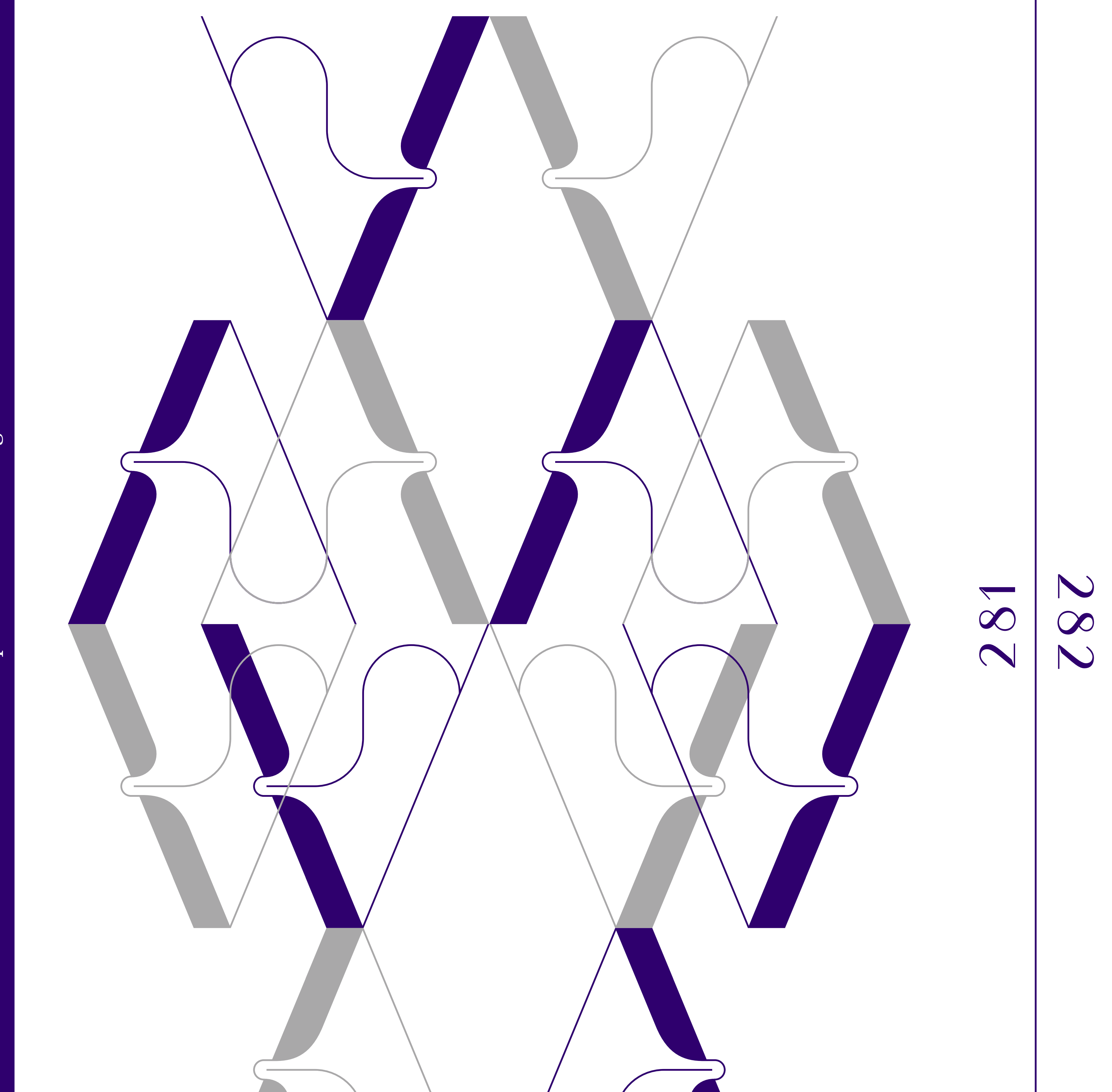
➤ PART DES PIÈCES D'ARTISTES CONTEMPORAINS DANS LA PRODUCTION, EN € ET EN PIÈCES

403 pièces pour une valeur de **237 944 €**

➤ RÉPARTITION EN € ET EN PIÈCES DE LA POLITIQUE ÉDITORIALE

	NOMBRE DE PIÈCES	VALEUR EN €	% (VALEUR EN €)	CIBLE
Nouveaux projets contemporains	403	237 944	39%	60%
Catalogue traditionnel	1 436	253 179	41,50%	35%
Rééditions patrimoniales exceptionnelles et commandes spéciales	751	118 422	19,50%	5%





ANNEXE 2 CHAPITRE I

CONTRATS SIGNÉS

NOM	GALERIE PARTENAIRE	DATE DE SIGNATURE CONTRAT	TYPE DE CONTRAT	NOM DE L'ŒUVRE
Astuguevieille Christian	—	15/07/15	Contrat de production de pièce unique	*Sculpture Divinité encordée 4ème version*
Ruyant Frédéric	—	20/07/15	Contrat de production et d'édition de pièces à tirage limité et illimité	*Sculpture Cavern stones*
Brown Dean	—	15/07/15	Contrat de production de pièces uniques	*Vases avec plaquettes et ensemble de petits vases d'essais*
Villers (de) Raphaël	—	10/10/15	Contrat de production de pièces uniques	*sculptures*
Mocquet Marlène	—	04/11/15	Avenant au contrat de production de pièces uniques	*sculptures*
Galerie Dina Vierny & Musée Maillol	Galerie Dina Vierny	11/05/15	Commande spéciale, Contrat de production d'une sculpture à tirage limité.	*Sculpture « Léda » en biscuit d'Aristide Maillol*
Monnaie de Paris	—	16/11/15	Contrat de partenariat, commande spéciale.	*Bols sein et trépieds*

ANNEXE 3 CHAPITRE I

SERVICE DE LA FABRICATION — BILAN

➤ PRODUCTION PAR ATELIER DE FACONNAGE

	1ER TRIM.	2E TRIM.	3E TRIM.	4E TRIM.	TOTAL ANNUEL
Calibrage	337	235	295	1073	1940
Tournage	255	391	230	180	1056
Grand coulage	115	62	52	63	292
Petit coulage	442	306	376	409	1533
Moulage reparage	145	36	35	148	364
TOTAUX	**1294**	**1030**	**988**	**1873**	**5185**
Garnissage	99	155	161	33	448
Découpage	13	0	7	1	21
TOTAUX	**112**	**155**	**168**	**34**	**469**

➤ PRODUCTION PAR ATELIER DE FACONNAGE, COMPARATIF SUR 5 ANNEES

	2011	2012	2013	2014	2015
Calibrage	2049	1943	2033	1742	1940
Tournage	1069	1111	1372	1123	1056
Grand coulage	330	388	387	347	292
Petit coulage	1606	1942	1439	2280	1533
Moulage reparage	614	1245	665	674	357
TOTAUX	**5668**	**6629**	**5896**	**6166**	**5178**
Garnissage	595	292	401	145	448
Découpage	367	149	169	390	21
TOTAUX	**962**	**441**	**570**	**535**	**469**

ANNEXE 3 (suite)

SERVICE DE LA FABRICATION — BILAN

➤ PRODUCTION PAR CATÉGORIE DE PIÈCES FAÇONNÉES

	1ER TRIM.	2E TRIM.	3E TRIM.	4E TRIM.	TOTAL ANNUEL
Architecture/ mobilier/luminaire	89	19	—	—	108
Bijoux/toilette	—	—	—	1	1
Boîtes/bureau	—	50	21	17	88
Cabarets	137	176	151	44	508
Divers/jeux	204	100	190	190	684
Sculptures	256	157	53	256	722
Table	373	244	329	1086	2032
Vases/coupes	235	284	244	279	1042
TOTAUX	**1294**	**1030**	**988**	**1873**	**5185**

➤ COMPARATIF SUR 5 ANNEES

	2011	2012	2013	2014	2015
Architecture/ mobilier/luminaire	17	98	44	234	108
Bijoux/toilette	2	161	18	18	1
Boîtes/bureau	100	151	77	113	88
Cabarets	754	722	1389	740	508
Divers/jeux	630	761	848	1461	684
Sculptures	1366	1923	1055	886	722
Table	2159	2017	1708	1762	2032
Vases/coupes	640	796	757	952	1042
TOTAUX	**5668**	**6629**	**5896**	**6166**	**5185**

ANNEXE 3 (suite)

SERVICE DE LA FABRICATION — BILAN

➤ RECAPITULATIF DES LIVRAISONS DU SERVICE DE LA FABRICATION

	NOMBRE DE PIÈCES	VALEUR GLOBALE (EN €)
Livraisons au magasin de blanc	1452	95 873,33
Livraisons au service de la décoration	1462	216 196,46
Livraisons au service commercial	182	77 382,00
Livraisons au département du patrimoine et des collections	1	947,00
Livraisons pour les attributions	19	5 424,00
TOTAL	**3116**	**395 822,79**

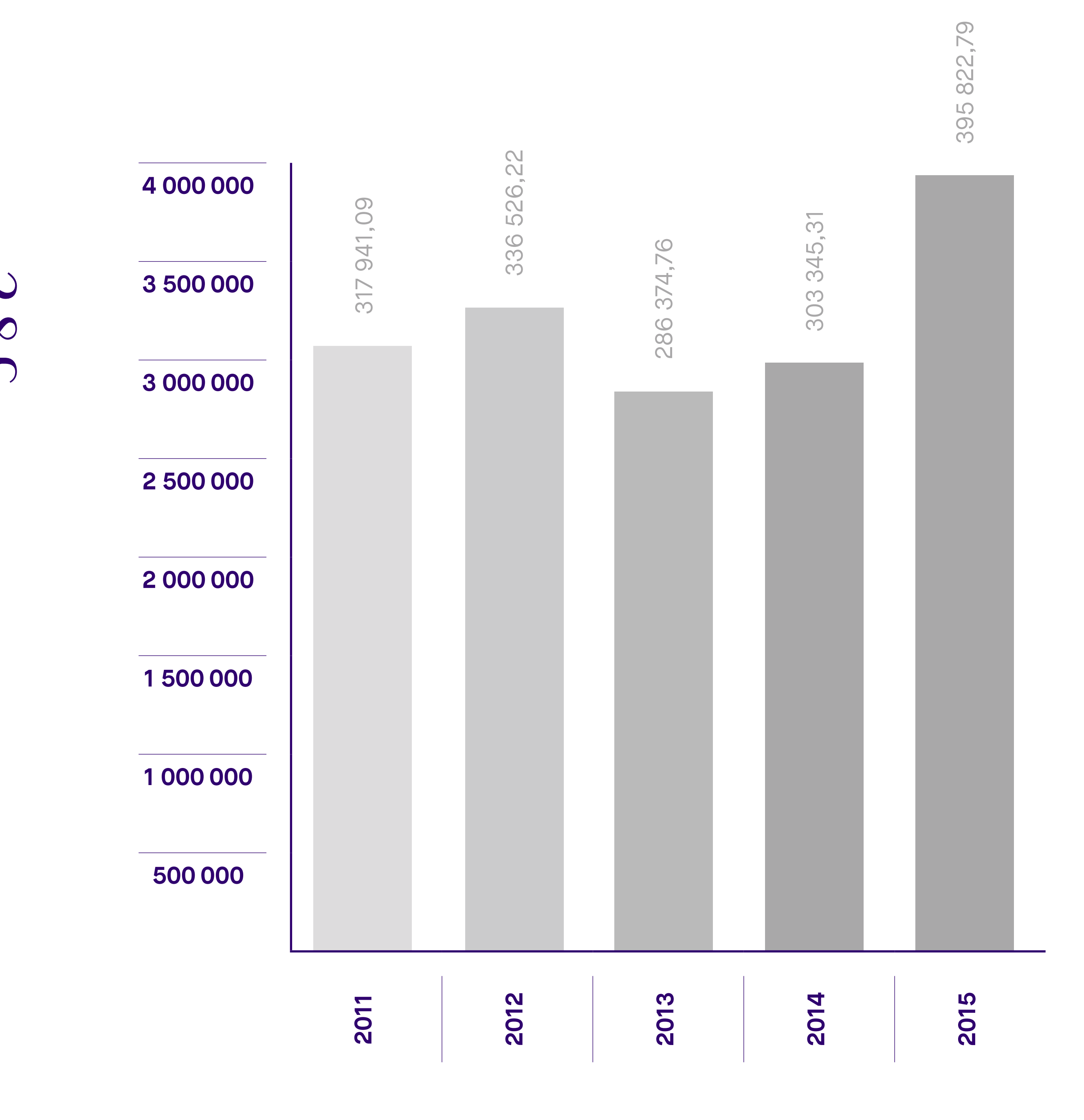
➤ COMPARATIF SUR 5 ANNEES

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de pièces	2542	3730	3023	2994	3116
Valeur globale en €	317 941,09	336 526,22	286 374,76	303 345,31	395 822,79
Valeur moyenne unitaire en €	125,07	90,22	94,73	101,32	127,03

ANNEXE 3 (suite)

SERVICE DE LA FABRICATION — BILAN

Valeur globale (€) des livraisons du service de la fabrication



ANNEXE 4 CHAPITRE I

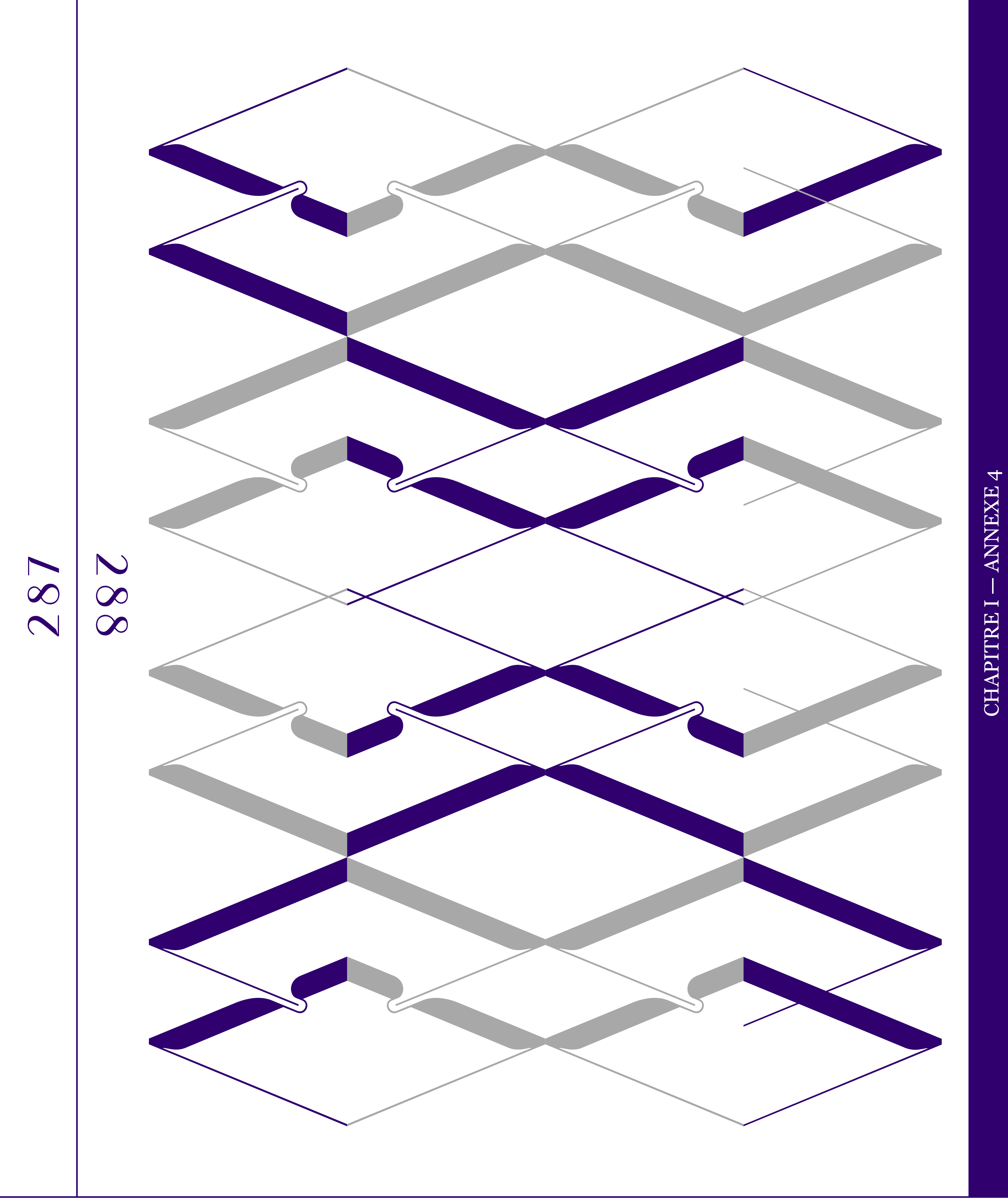
SERVICE DE LA DÉCORATION — BILAN

➤ PRODUCTION PAR ATELIER DE DÉCORATION

	2012	2013	2014	2015
Pose de fonds	1150	1558	1836	2014
Insufflation	394	332	989	447
Peinture - décoration	142	129	135	37
Impression - taille douce	1098	927	880	1050
Offset	212	336	245	306
Filage – dorure	1191	1109	1288	1390
Brunissage	1391	1372	1866	1148
Montage – ciselure	137	110	559	198

➤ RÉCAPITULATIF DES LIVRAISONS POUR LA DIFFUSION

	2011	2012	2013	2014	2015
Livraisons pour le service commercial	1 065	1 020	1 201	1636	1353
Livraisons pour les attributions + institutions publiques payantes	557	497	663	583	311
Livraisons pour les JEP	452	593	494	609	709
Livraisons pour le département du patrimoine et des collections	35	36	57	33	11
Produits dérivés : restauration, socles, prestations et commandes spéciales	15	3	15	6	4
Produits dérivés pour la librairie	—	—	—	639	20
TOTAL	**2124**	**2149**	**2430**	**2867**	**2388**



ANNEXE 4 (suite)

SERVICE DE LA DÉCORATION — BILAN

➤ VALEUR DES PRIX DE REVIENT EN EUROS (FABRICATION ET DÉCORATION)

	2011	2012	2013	2014	2015
Livraisons pour le service commercial	369 293,17	489 708,74	487 363,19	439 769,69	391510
Livraisons pour les attributions + institutions publiques payantes	132 885,46	112 592,15	174 657,86	221 380,19	77625
Livraisons pour les JEP	24 818,50	37 433,24	34 194,60	36 510,54	42330
Livraisons pour le département du patrimoine et des collections	38 585,35	40 219,28	30 844,18	27 063,14	11594
Produits dérivés : inscription, restauration, socles	4 245,06	652,13	8 930,98	4 605,40	2533
Produits dérivés pour la librairie	—	—	—	6 587,50	200
TOTAL	**569 827,54**	**680 605,54**	**735 990,81**	**735 916,46**	**52 5792**
VALEUR MOYENNE UNITAIRE EN €	**268,28**	**316,71**	**302,88**	**256,69**	**220,18**

ANNEXE 5 CHAPITRE I

ATTRIBUTIONS 2015

➤ RÉCAPITULATIF PAR DESTINATAIRES

	NBR	VALEUR TTC	VALEUR HT
Palais de l'Élysée	142	98 020,00 €	81 683,33 €
Ministère de la Culture et de la Communication et Matignon	81	29 150,00 €	24 291,67 €
Associations caritatives et autres	54	22 800,00 €	19 000,00 €
Artistes et coéditeurs	62	204 830,00 €	179 176,52 €
TOTAL	**339**	**354 800,00 €**	**429 126,52 €**

		NBR	VALEUR TTC	VALEUR HT
PALAIS DE L'ÉLYSÉE	Service des présents diplomatiques	66	45 880,00 €	38 233,33 €
	Service des cadeaux présidentiels	76	52 140,00 €	43 450,00 €
	Service intérieur (pièces transmises aux collections pour dépôt)	0	0	0
	TOTAL	**142**	**98 020,00 €**	**81 683,33 €**
MinistèreS MATIGNON	Ministère de la Culture et de la Communication	53	11 650,00 €	9 708,33 €
	Hôtel Matignon	28	17 500,00 €	14 583,33 €
	TOTAL	**81**	**29 150,00 €**	**24 291,67 €**
ATTRIBUTIONS NON PROTOCOLAIRES ASSOCIATIONS CARITATIVES ET AUTRES	Attribution au personnel partant à la retraite	9	7 600,00 €	6 333,33 €
	Associations caritatives, présents partenaires et autres	45	15 200,00 €	12 666,67 €
	TOTAL	**54**	**22 800,00 €**	**19 000,00 €**
ARTISTES ET COÉDITEURS	**TOTAL**	**62**	**204 830,00 €**	**179 176,52 €**
	TOTAL GÉNÉRAL	**339**	**354 800,00 €**	**304 151,52 €**

ANNEXE 5 (suite)

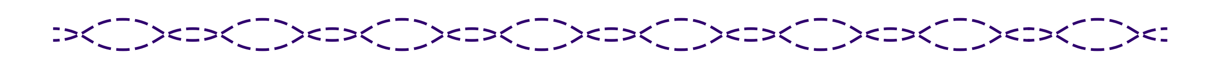
ATTRIBUTIONS 2015

➤ COMPARATIF SUR 4 ANNEES

	2012	2013	2014	2015
Nombre	507	704	546	339
Valeur TTC	717 059,00 €	508 023,00 €	1 124 828,00 €	354 800,00 €

ANNEXE 6 CHAPITRE I

SERVICE COMMERCIAL



➤ ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR 5 ANS (PIÈCES ET PRODUITS DÉRIVÉS) **PARIS**

	QTÉ DE PIÈCES	QTÉ PRODUITS DÉRIVÉS, REBUT DÉPÔT VENTE	TOTAL HT	TOTAL TTC
2011	205		503 260,22 €	573 633,10 €
		3	15 242,35 €	17 744,67 €
2012	224		405 264,22 €	475 716,77 €
		8	28 260,95 €	33 322,10 €
2013	277		480 098,54 €	517 395,99 €
			—	19 043,50 €
2014	331		261 546,88 €	294 274,47 €
			21 047,82 €	23 363,58 €
2015	289		187 739,37 €	216 243,83 €
			26 726,25 €	32 071,50 €

ANNEXE 6 (suite)

SERVICE COMMERCIAL

➤ ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR 5 ANS (PIÈCES ET PRODUITS DÉRIVÉS) **SÈVRES**

	QTÉ DE PIÈCES	QTÉ PRODUITS DÉRIVÉS, REBUT DÉPÔT VENTE	TOTAL HT	TOTAL TTC
2011	755		508 634,51 €	567 587,24 €
		94	13 307,82 €	15 756,70 €
2012	749		494 223,40 €	564 830,60 €
		6	2 617,73 €	3 096,10 €
2013	852		861 137,75 €	986 882,21 €
			21 913,48 €	24 738,45 €
2014	770		870 022,05 €	968 582,09 €
			—	727,50 €
2015	1106		427 830,24 €	463 857,41 €

ANNEXE 6 (suite)

SERVICE COMMERCIAL

➤ ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR 5 ANS, **TOTAL DES GALERIES**

	QTÉ DE PIÈCES	QTÉ PRODUITS DÉRIVÉS, REBUT DÉPÔT VENTE	TOTAL HT	TOTAL TTC
2011	960		1 011 894,73 €	1 141 220,34 €
		97	28 550,17 €	33 501,37 €
2012	925		899 487,62 €	1 040 547,37 €
		14	30 878,68 €	36 418,20 €
2013	1129		1 341 236,29 €	1 504 278,20 €
			21 913,48 €	43 781,95 €
2014	1101		1 131 568,93 €	1 262 856,56 €
			21 047,82 €	23 363,58 €
2015	1395		615 569,61 €	680 101,24 €
			26 726,25 €	32 071,50 €

ANNEXE 6 (suite)

SERVICE COMMERCIAL

➤ ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR 5 ANS
EXPOSITIONS ET EVENEMENTS EXTERIEURS

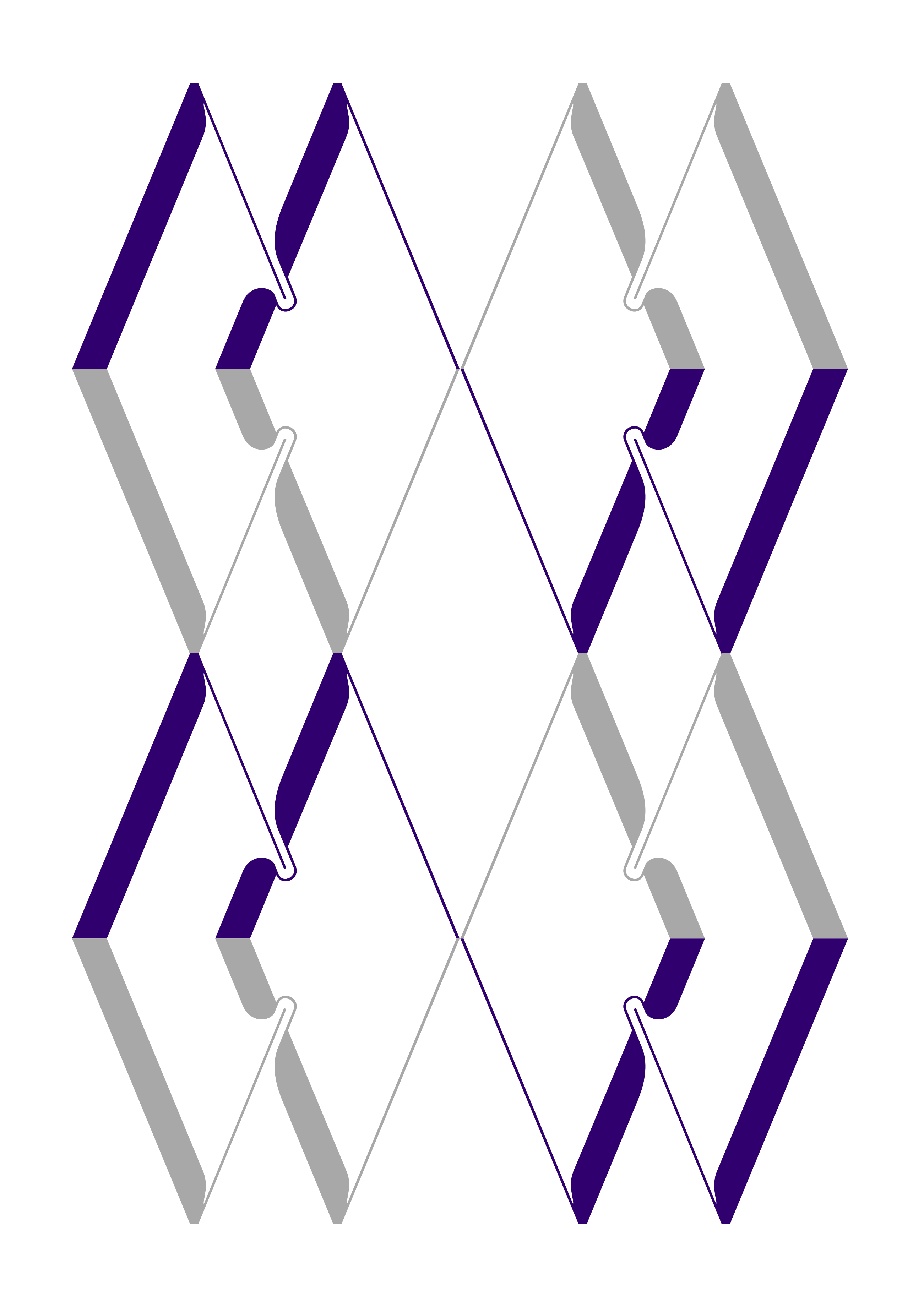
	QTÉ DE PIÈCES	QTÉ PRODUITS DÉRIVÉS, REBUT DÉPÔT VENTE	TOTAL HT	TOTAL TTC
2011	732		570 798,29 €	606 485,28 €
		52	765,42 €	759,50 €
2012	926		613 095,49 €	703 188,45 €
		35	422 429,04 €	449 167,19 €
2013	768		429 488,07 €	493 844,54 €
			—	—
2014	992		923 482,15 €	1 071 354,54 €
			—	—
2015	653		504 218,62 €	572 179,40 €

ANNEXE 6 (suite)

SERVICE COMMERCIAL

ÉVOLUTION GLOBALE DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR 5 ANS

	QTÉ TOTALE	TOTAL HT	TOTAL TTC
2011	1841	1 612 008,61 €	1 781 966,49 €
2012	1863	1 965 890,83 €	2 229 321,21 €
2013	1897	1 792 637,84 €	2 041 904,69 €
2014	2093	2 076 098,90 €	2 357 574,68 €
2015	2048	1 146 514,48 €	1 285 352,14 €



SERVICE COMMERCIAL

TYPOLOGIE DES PIÈCES VENDUES

➤ **GALERIE DE SÈVRES :**
VENTES ET COMMANDES COURANTES ET COMMANDES SPÉCIALES

CLASSIFICATION	QTÉ	P. DE REVIENT	MONTANT HT ENCAISSÉ	MONTANT TTC NET ENCAISSÉ	PRIX MOYEN	% DU CA
Projets contemporains	10	11 277,68 €	41 494,33 €	46 622,17 €	12 948,52 €	
Catalogue contemporain	166	39 281,91 €	104 575,05 €	113 103,36 €	5 509,13 €	
Catalogue	175	32 099,57 €	79 039,20 €	91 865,22 €	3 517,77 €	
Réserve Historique	1	–	3 000 €	3 000 €	3 000 €	
Edition patrimoniale d'exception	8	11 171,16 €	37 013,21 €	41 763,21€	5 220,40 €	
Commande spéciale/ institutions	2	3 720 €	14 666,68 €	17 600 €	17 181,04 €	
Vente spéciale	16	1 160,32 €	1 308,34 €	1 570 €	170,83 €	
Cadeau	7	330€	0 €	0 €	0 €	
SOUS TOTAL 1	**385**	**99 040,64 €**	**281 096,79 €**	**315 523,96 €**	–	**24,51**
Commande spéciale – Suisse	661	26 286,16 €	104 733,45 €	104 733,45 €	158,45 €	
Commande spéciale – France	60	10 435 €	42 000 €	43 600 €	726,67 €	
SOUS TOTAL 2	**721**	**36 721,16 €**	**146 733,45 €**	**148 333,45 €**	–	**12,79**
TOTAL GÉNÉRAL	**1106**	**135 761,80 €**	**427 830,24 €**	**463 857,41 €**	–	**37,30**

ANNEXE 7 (suite)

SERVICE COMMERCIAL

TYPOLOGIE DES PIÈCES VENDUES

➤ **GALERIE DE PARIS :**
VENTES ET COMMANDES COURANTES ET COMMANDES SPÉCIALES

CLASSIFICATION	QTÉ	P. DE REVIENT	MONTANT HT ENCAISSÉ	MONTANT TTC NET ENCAISSÉ	PRIX MOYEN	% DU CA
Projets contemporains	6	4 533,87 €	27 374,10 €	30 830,74 €	5 138,46 €	
Catalogue contemporain	51	12 471,98 €	48 266,11 €	55 816,08 €	1 094,43 €	
Catalogue	100	16 495,60 €	45 157,49 €	52 075,34 €	520,75 €	
Vente spéciale	8	629,92 €	1 500 €	1 800 €	225€	
Commande spéciale	124	25 734 €	65 441,67 €	75 721,67 €	610,66 €	
SOUS TOTAL 1	**289**	**59 865,37 €**	**187 739,37 €**	**216 243,83 €**		**16,37**
Frais de coproduction	–	–	26 030 €	31 236 €	–	
Produits dérivés et livres	–	–	696,25 €	835,50 €	–	
SOUS TOTAL 2	**–**	**–**	**26 726,25 €**	**32 071,50 €**	–	**2,33**
TOTAL GÉNÉRAL	**289**	**59 865,37 €**	**214 465,62 €**	**248 315,33 €**		**18,70**

ANNEXE 7 (suite)

SERVICE COMMERCIAL

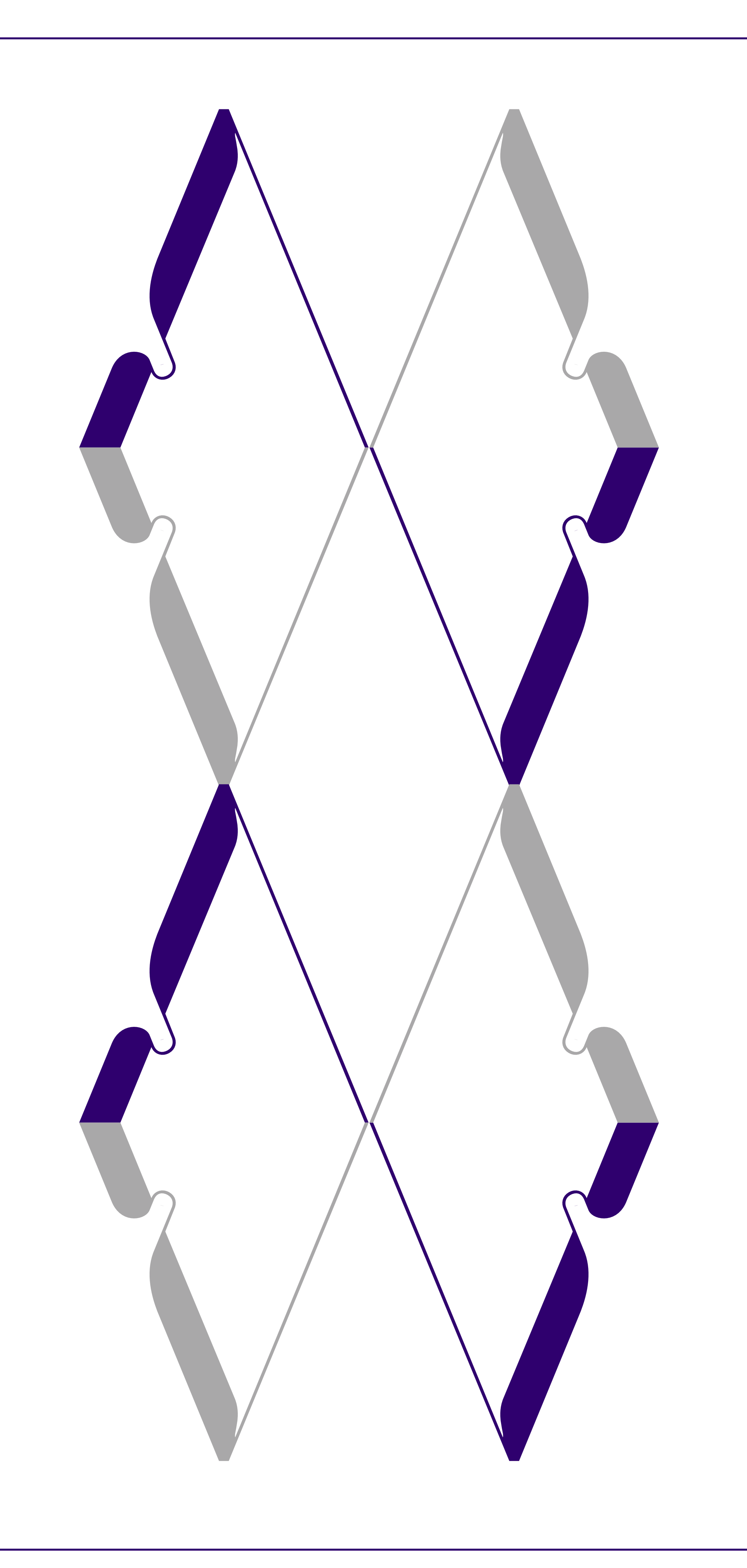
TYPOLOGIE DES PIÈCES VENDUES

➤ LORS D'ÉVÉNEMENTS DANS L'UNE DES GALERIES

MOIS	EVÈNEMENT	GALERIE	QTÉ	MONTANT HT ENCAISSÉ	MONTANT TTC NET ENCAISSÉ	PRIX MOYEN	% DU CA
Mars	*Rebut*	Sèvres	–	3 665 €	3 665 €		0,31
Juin	DDAYS_ D.Brown	Paris	1	2 727,27 €	3 000 €		0,23
Sept.	*JEP*	Sèvres	546	58 857,69 €	70 170 €	128,52 €	5,13
Sept.	*Vente Privée*	Sèvres	26	69 492,40 €	80 900 €	3 111,54 €	6,06
Sept.	*Manufacture des Lumières*	Sèvres	9	32 258,33 €	38 143,33 €	4 238,15 €	2,81
TOTAL GÉNÉRAL			**582**	**167 000,69 €**	**195 878,33 €**		**14,54**

➤ LORS D'ÉVÉNEMENTS EXTÉRIEURS (HORS GALERIES)

MOIS	EVÈNEMENT	GALERIE	QTÉ	MONTANT HT ENCAISSÉ	MONTANT TTC NET ENCAISSÉ	PRIX MOYEN	% DU CA
Janvier	*BRAFA Art Fair*	Bruxelles	31	112 017,41 €	130 030 €	4 194,52 €	9,77
Mars	*PAD*	Paris	26	80 761,07 €	92 189,33 €	3 545,74 €	7,04
Octobre	*PAD*	Londres	14	101 402,17 €	111 737 €	7 981,21 €	8,84
TOTAL GÉNÉRAL			**71**	**294 180,65 €**	**333 956,33 €**		**25,65**



ANNEXE 8 CHAPITRE I

SERVICE COMMERCIAL

CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ AUPRÈS DE CLIENTS EXTÉRIEURS AUX GALERIES ET AUX ÉVÈNEMENTS

➤ REVENDEURS

	QTÉ	VALEUR EN € HT	% DU CA
Galerie américaine, New York	10	6 992 €	
Galerie française, Chine	8	12 266,68 €	
Société belge, Japon	39	18 161,27 €	
TOTAL	**57**	**37 419,95 €**	**3,26 %**

➤ VENTE PAR COPRODUCTEUR

	QTÉ	VALEUR EN € HT	% DU CA
Galerie B.Jordan/E.Trenkwalder	1	17 728,73 €	
TOTAL	**1**	**17 728,73 €**	**1,54 %**

➤ COMMANDES EXTERIEURES

	QTÉ	VALEUR EN € HT	% DU CA
Société privée_Joaillerie	661	104 733,51 €	
Galerie française_vases Clown/Charpin	10	40 000 €	
Société privée_Mini bol sein	50	2 000 €	
TOTAL	**721**	**146 733,51 €**	**12,79 %**

➤ ACCORDS DE COPRODUCTION

	QTÉ	VALEUR EN € HT	% DU CA
Vase Ruban, Charpin, galerie française	3	3 750 €	
E.Trenkwalder, galerie française	7	12 550 €	
Surtout Louis XXI, A.Branzi, galerie française	1	7 855 €	
No Spring till now, C.Cleron, éditeur français	2	1 875 €	
TOTAL	**13**	**26 030 €**	**2,27 %**

ANNEXE 9 CHAPITRE II

SERVICE DE LA RÉGIE DES ŒUVRES ET DU RÉCOLEMENT

RÉCOLEMENT DES DÉPÔTS

➤ INSTITUTIONS CENTRALES

	ŒUVRES DOCUMENTÉES	ŒUVRES RÉCOLÉES	ŒUVRES ÉTUDIÉES*
Ministère de la Culture et de la Communication	—	856	—
Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	—	70	—
Ministère de l'Outre-Mer	—	—	—
TOTAL		**926**	

RÉGIONS	ŒUVRES DOCUMENTÉES	ŒUVRES RÉCOLÉES	ŒUVRES ÉTUDIÉES*
Anduze, Ville (Gard)	1		
Bagnols-sur-Cèze (Gard)	2		
Nîmes, Musée (Gard)	1		
Lamalou-les-Bains, Ville (Hérault)	1		
Montpellier, Hôtel de la Préfecture (Hérault)	6		
Montpellier, Préfecture (Hérault)	2		
Montpellier, Préfecture (Hérault)	1		
Montpellier, Musée Fabre (Hérault)	1		
Montpellier, Académie (Hérault)	10		
Carcassonne, Ville (Aude)	33	33	33
Carcassonne, Préfecture (Aude)		2	2
Limoux, Musée Petiet (Aude)		2	2

* POUR LE RAPPORT REMIS À LA COMMISSION DE RÉCOLEMENT DES DÉPÔTS D'ŒUVRES D'ART

RÉGIONS	ŒUVRES DOCUMENTÉES	ŒUVRES RÉCOLÉES	ŒUVRES ÉTUDIÉES*
Narbonne, Musée (Aude)		64	64
Paris, Musée Marmottan			21
Roubaix, La Piscine	2	2	
Sèvres, Mairie	2	2	
Sèvres, CIEP	9	9	
Beaune, Hospices (Côte d'Or)	4		
Beaune, Square de la Ville (Côte d'Or)	1		
Dijon, Académie (Côte d'Or)	4		
Dijon, Lycée de jeunes filles (Côte d'Or)	2		
Dijon, Préfecture (Côte d'Or)	30		
Uncey-le-Franc, église (Côte d'Or)	5		
Luzy, mairie (Nièvre)	1		
Nevers, Musée du Septennat (Nièvre)	1		
Cosne-Cours-sur-Loire, Syndicat d'initiative (Nièvre)	1		
Cosne-Cours-sur-Loire, Ville (Nièvre)	1		
Chalon-sur-Saône, Musée (Saône-et-Loire)	1		
Cluny, Ecole normale (Saône-et-Loire)	2		
Mâcon, Musée (Saône-et-Loire)	118		
Mâcon, Préfecture (Saône-et-Loire)	11		
Mâcon, Soeurs Saint-Charles (Saône-et-Loire)	1		
Auxerre, Musée (Yonne)	98		
Auxerre, Ville (Yonne)	2		
Sens, Hôtel de Ville (Yonne)	3		
Bagneux, Hôtel de Ville (Hauts-de-Seine)	1		
Boulogne-Billancourt, Hôtel de Ville (Hauts-de-Seine)	16		
Boulogne-Billancourt, Etablissements (Hauts-de-Seine)	5		
Boulogne-Billancourt, Bibliothèque Marmottan (Hauts-de-Seine)	3		
Boulogne-Billancourt, Musée des Années 30 (Hauts-de-Seine)	11		
Chaville, Mairie (Hauts-de-Seine)	6		

← CHAPITRE PRÉCÉDENT

ANNEXE 9 (suite)

SERVICE DE LA RÉGIE DES ŒUVRES ET DU RÉCOLEMENT

RÉCOLEMENT DES DÉPÔTS

➤ INSTITUTIONS CENTRALES

RÉGIONS	ŒUVRES DOCUMENTÉES	ŒUVRES RÉCOLÉES	ŒUVRES ÉTUDIÉES*
Issy-les-Moulineaux, Ecoles (Hauts-de-Seine)	1		
Meudon, Ville (Hauts-de-Seine)	4		
Nanterre, Préfecture des Hauts-de-Seine	31		
Nanterre, Conseil départemental des Hauts-de-Seine	1		
Reuil-Malmaison, Château Malmaison (Hauts-de-Seine)	40		
Suresnes, Hôtel de Ville (Hauts-de-Seine)	39		
Saint-Cloud, Etablissements hospitaliers (Hauts-de-Seine)	5		
Saint-Cloud, Hôpital (Hauts-de-Seine)	4		
Saint-Cloud, Musée (Hauts-de-Seine)	10		
Saint-Cloud, Ville (Hauts-de-Seine)	1		
Sèvres, Paroisse (Hauts-de-Seine)	4		
Sèvres, Commissariat de police	2		
Sèvres, Musée de Céramique de la Manufacture nationale (Hauts-de-Seine)	1 108		
Vanves, Ville (Hauts-de-Seine)	7		
Nancy, Musée des beaux-arts (Meurthe-et-Moselle)		77	77
Nancy, Préfecture (Meurthe-et-Moselle)		8	8
Lunéville, Musée		21	21
Lunéville, Cercle militaire		3	3
Paris, Bibliothèque de l'Arsenal		26	26
Paris, Bibliothèque Sainte-Geneviève		13	
TOTAL	**1 656**	**262**	**257**

* POUR LE RAPPORT REMIS À LA COMMISSION DE RÉCOLEMENT DES DÉPÔTS D'ŒUVRES D'ART

ANNEXE 10 CHAPITRE II

SERVICE DES COLLECTIONS ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

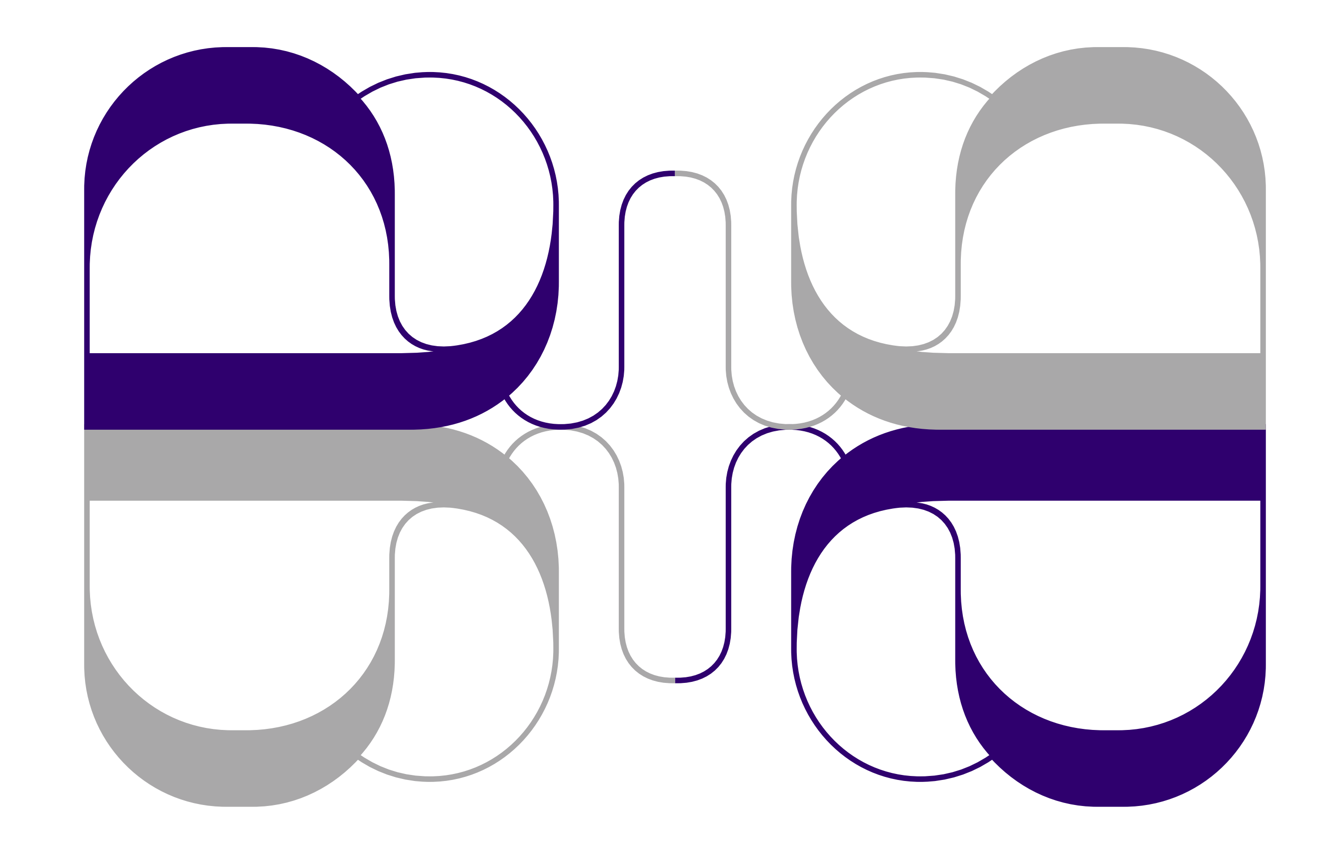
RÉCOLEMENT DÉCENNAL

➤ SÈVRES

Nombre d'œuvres récolées dans l'année (in situ)	3684

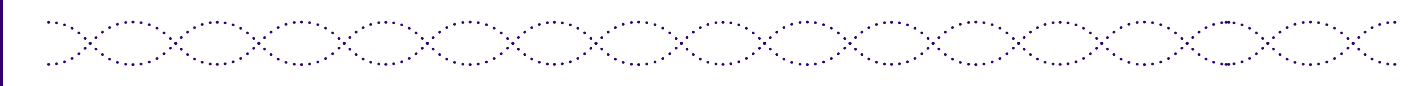
➤ LIMOGES

Nombre d'œuvres récolées dans l'année (in situ)	30
Nombre d'oeuvres récolées dans l'année (hors les murs)	1401



ANNEXE 11 CHAPITRE II

DÉPARTEMENT DU PATRIMOINE ET DES COLLECTIONS ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ



PRÊTS

➤ SÈVRES

DATES	LIEU	TITRE	NOMBRE D'OEUVRES PRÊTÉES
31/01/15 au 29/03/15	Fukuola, City Museum	*Bordeaux, port de la lune*	5
1er/02/15 au 25/09/16	Samadet, Musée départemental de la Faïence et des Arts de la Table	*Céramiques surprises*	5
17/02/15 au 17/05/15	Madrid, Musée Thyssen-Bornemisza	*Raoul Dufy de l'extérieur à l'intérieur*	1
02/03/15 au 30/03/15	Washington, John F Kennedy Center for the performing art	*Picasso céramiste et la Méditerranée*	5
13/03/15 au 03/11/15	Sens, Musée de Sens	*Ferdinand Levillain*	2
19/03/15 au 17/05/15	Paris, Palais de Tokyo	*L'usage des formes*	18
20/03/15 au 18/06/15	Madrid, Fondation Juan March	*Le goût moderne. Art Déco à Paris, 1910-1934*	4
20/03/15 au 28/06/15	Sceaux, Château	*L'Oeil du maître. Esquisses d'Alexandre-François Desportes (1661 – 1743)*	61
28/03/15 au 29/06/15	Château de Fontainebleau	*Rome Paris Fontainebleau, 1796 – 1814. Pie VII face à Napoléon*	2
10/04/15 au 1er/11/15	Triennale de Milan	*Arts and Foods*	1
11/04/15 au 30/06/15	Sainte Colombe en Auxois, Château	*Voyages bleus, Du jean à l'indigo*	3
20/04/15 au 27/07/15	Compiègne, Palais de Compiègne	*Napoléon Ier ou la légende des arts*	24
10/05/15 au 06/11/16	Musée de l'Orfèvrerie de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Domaine du château de Seneffe	*Les plaisirs des jardins au XVIIIe siècle*	1

DATES	LIEU	TITRE	NOMBRE D'OEUVRES PRÊTÉES
21/05/15 au 30/08/15	Lyon, Musées Gadagne	*Roses, une histoire lyonnaise*	3
23/05/15 au 21/09/15	Boulogne-sur-Mer, Musée	*Nouveaux mondes*	2
26/05/15 au 02/11/15	Naples, Musée national d'archéologie	*Pompéi et l'Europe 1748-1943. De la nature à l'histoire*	6
26/05/15 au 28/09/15	Paris, Musée Cognacq-Jay	*Thé, café ou chocolat ? L'essor des boissons exotiques à Paris au XVIIIe siècle*	69
03/06/15 au 22/06/15	Bâle, Messe	*Bynjar Sigurdarson, Swiss Design Awards*	2
26/06/15 au 20/09/15	Conches, Musée	*La céramique dans l'Eure XVIIIe-XXe siècle*	5
26/06/15 au 16/08/15	Hong Kong, University Museum and art gallery	*Sèvres, Porcelain of the kings*	214
12/06/15 au 27/09/15	Genève, Musée d'art et d'histoire	*J'aime les panoramas*	1
23/06/15 au 23/09/15	Tokyo, Musée national d'art occidental	*Bordeaux, port de la lune*	5
27/06/15 au 1er/11/15	Nevers, Musée de la Faïence et des Beaux-Arts	*Nevers 19e, vous connaissez ?*	1
1er/07/15 au 21/03/16	Louvre-Lens, Pavillon de verre	*Métamorphoses*	1
03/07/15 au 27/09/15	Hyères, Villa Noailles	*Design Parade 10*	22
11/09/15 au 27/07/16	Varsovie, Château royal	*Napoléon Ier ou la légende des arts*	13
14/09/15 au 04/01/16	Beauvais, MUDO – Musée de l'Oise	*A chacun son jardin : une passion d'artiste*	1
13/10/15 au 02/02/16	Ecouen, Musée national de la Renaissance	*Louise de Savoie (1476-1531) mère de François Ier*	3
15/10/15 au 18/01/16	Rikjsmuseum, Amsterdam	*Asia in Amsterdam*	3
20/10/15 au 15/12/15	Chengdu, Jinsha site museum	*Sèvres, Porcelain of the kings*	214
23/10/15 au 25/01/16	Lyon, Musée des beaux-arts	*La Renaissance à Lyon*	7
04/11/15 au 28/03/16	Francfort, Liebieghaus Skulpturensammlung	*Liaisons dangereuses*	7
04/11/15 au 29/02/16	Marseille, MUCEM	*J'aime les panoramas*	1

ANNEXE 11 (suite)

DÉPARTEMENT DU PATRIMOINE ET DES COLLECTIONS ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

PRÊTS

➤ SÈVRES

DATES	LIEU	TITRE	NOMBRE D'OEUVRES PRÊTÉES
15/11/15 au 1er/07/16	La Rochelle, Musée du Nouveau monde	*Les fils de Grand Corbeau : indiens de la côte nord-ouest*	3
03/12/15 au 23/05/16	Rouen, Musée de la Céramique	*Le Temps des collections IV*	4
29/11/15 au 08/05/16	Winterthur, Gewerbemuseum (Musée des arts appliqués et de design)	*Nirvana. Les étranges formes du plaisir*	10
04/12/15 au 29/02/16	Louvre-Lens	*Dansez, embrassez qui vous voudrez Fêtes et plaisirs d'amour au siècle de Madame de Pompadour*	9
15/12/15 au 20/03/16	Saint-Quentin, Anciens établissements Art Déco des Nouvelles Galeries	*Saint-Quentin Art Déco*	1
TOTAL PRÊTS SÈVRES			**739**

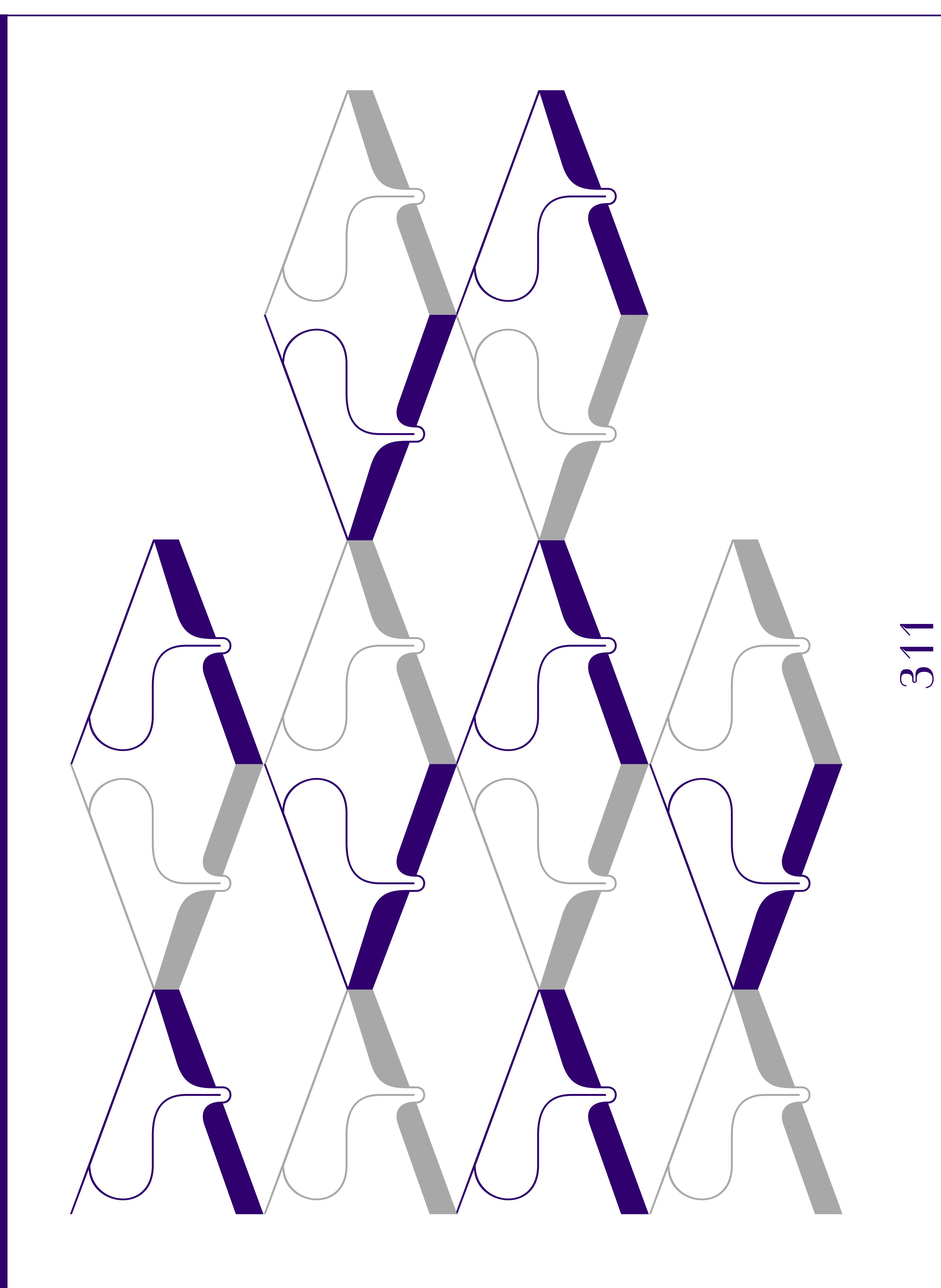
ANNEXE 11 (suite)

DÉPARTEMENT DU PATRIMOINE ET DES COLLECTIONS ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

PRÊTS

➤ MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

DATES	LIEU	TITRE	NOMBRE D'OEUVRES PRÊTÉES
31/01/15 au 15/03/ 2015	Seto city art museum, Ville de Seto, JAPON	*La porcelaine de Limoges, 250 ans de création à travers La collection du musée national Adrien Dubouché*	184
14/02/15 au 15/10/ 2015	Musée de la Résistance, Ville de Limoges	*Limoges 14-18. Etre artiste dans la Grande Guerre*	3 (dont un dépôt du CNAP)
17/04/15 au 25/09/16	Musée départemental des arts de la table et de la faïence, Ville de Samadet	*Céramiques surprises*	3
16/09/15 au 18/01/16	Musée national de la céramique, Ville de Sèvres	*La Manufacture des Lumières. La sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*	5
07/11/15 au 06/03/16	Musée d'art Roger Quilliot, Ville de Clermont-Ferrand	*Nature et mouvement. Jules Chadel (1870-1941) dessins et gravures*	2 (déposées au musée des Beaux-arts de Limoges)
16/10/15 au 05/02/16	Bonnefantenmuseum, Ville de Maastricht	*Céramix*	1 (dépôt du FRAC Limousin)
09/03/16 au 12/06/16	la Maison Rouge (Fondation Antoine de Galbert), Paris		
TOTAL PRÊTS LIMOGES			**198**



SERVICE DES COLLECTIONS ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

ACQUISITIONS 2015

➤ SÈVRES

	TITRE	MODE D'ACQUISITION	INTÉRÊT DE L'ACQUISITION
PORCELAINES DE VINCENNES-SÈVRES	Ecuelle pour le turc	Achat en vente public	Outre la qualité intrinsèque de cette oeuvre, le raffinement de la forme et des détails qui en font un exemple parfait de l'art rocaille qui s'épanouit à Vincennes, cette commande représente un jalon essentiel dans l'histoire de la manufacture. Il s'agit en effet d'un des premiers présents de porcelaine de Vincennes à titre diplomatique, des objets de la série ayant été achetés par le chevalier de Vergennes, ambassadeur de France à Constantinople, pour servir de cadeaux diplomatiques.
	Tête à tête du service Claude, Manufacture Nationale de Sèvres / Suzanne Lalique-Haviland	Acquis de la galeriste	Ce décor a été dessiné par Suzanne Lalique-Haviland (1892-1989), fille de René Lalique, elle-même célèbre décoratrice pour la Manufacture nationale de Sèvres en 1921. Le projet de décor, n°182-21, est toujours conservé au sein des archives de la Cité de la céramique. Cette oeuvre est tout à fait remarquable non seulement en raison de l'auteur de son décor, Mme Suzanne Lalique-Haviland, mais aussi par son bon état de conservation, son édition limitée et numérotée, la rareté des pièces de Sèvres de cette artiste dans les collections publiques.
FAÏENCES ET PORCELAINES EUROPÉENNES	14 pièces de la Manufacture de faïence d'Apt, Atelier Faucon Bernard	Don de Mme Faucon Bernard	Les origines de la faiencerie de Apt se trouvent à Castellet en 1728. Deux originalités de ces productions : pas de polychromie sur fond blanc et une pâte dite marbrée jaspée ou « à la brocatelle » (invention des frères Moulin vers 1776). André Bernard, ouvrit son atelier à Apt en 1915. L'atelier Bernard-Faucon ferme définitivement fin 2007, mettant fin à une dynastie artistique familiale dont l'implantation à Apt remonte à 1751. Mady Faucon-Bernard a proposé de faire donation d'un ensemble de 14 oeuvres afin de montrer au public un témoignage représentatif du savoir faire familial. Parmi les oeuvres les plus notables de cette sélection, le cache-pot aux dauphins sur colonne, conçu par André Bernard (1866-1934) et Joseph Bernard (1905-1973) en 1927, ou bien encore le grand vase au «Calvaire, d'après Dali» réalisé en 1961 par Joseph Bernard (1905-1973), ou son grand «Vase aux Iris» de 1965.

ANNEXE 12 (suite)

SERVICE DES COLLECTIONS ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

ACQUISITIONS 2015

➤ SÈVRES

	TITRE	MODE D'ACQUISITION	INTÉRÊT DE L'ACQUISITION
CÉRAMIQUES CONTEMPORAINES	François Morellet / Atelier Georges, faïencerie de Nevers. Plat «L'aile aux anges»	Don de la Société des Amis de Sèvres	Cette faïence de Nevers de création contemporaine constitue une oeuvre en elle-même, tout en étant une réplique d'une partie du vitrail que l'artiste français François Morellet a réalisé pour la chapelle Saint-Sylvain de Nevers.
CÉRAMIQUES CONTEMPORAINES	Gérard Borde et Marc Aurel / CRAFT, Fauteuil Beyrouth	Don de la Fondation Bettencourt Schueller	Issu d'une collection de plusieurs pièces de mobilier destinées aux espaces extérieurs des souks de Beyrouth au Liban, le projet Beyrouth du designer Marc Aurel, a été réalisé en étroite collaboration avec le céramiste et maître d'art Gérard Borde.
CÉRAMIQUES ANTIQUES OU EXTRA-EUROPÉENNES	Service à thé japonais	Don de Mme Préau, en mémoire de son père	Acheté en Asie entre 1924 et 1930, ce service est un exemple de très belle facture de la production japonaise de porcelaines du début du 20e siècle, désireuse de séduire un public occidental. Ce type de service était produit à Arita, mais aussi à Seto ou encore à Yokohama. les créations japonaises d'exportation du début du 20e siècle ont eu un grand rôle en Occident. Collectionnées par les amateurs, elles ont également inspiré les manufactures européennes. La finesse de la matière et du décor de ce service, son iconographie soignée, et son intérêt historique justifient son acquisition pour les collections du musée national de la céramique de Sèvres.

ANNEXE 12 (suite)

SERVICE DES COLLECTIONS ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

ACQUISITIONS 2015

➤ LIMOGES

	TITRE	MODE D'ACQUISITION	INTÉRÊT DE L'ACQUISITION
PORCELAINE DE LIMOGES	Plat Manufacture royale des porcelaines de Limoges Limoges, 1784-1792	Acquisition	Ce plat ovale se distingue par son aile contournée et plissée, empruntée à l'orfèvrerie. Cette forme (qui ne doit pas être assimilée à un plateau de terrine) n'est d'ailleurs pas représentée dans les collections du Musée national Adrien Dubouché, qui possède en revanche des plats ronds. Par ailleurs, le décor est typique de la production de la manufacture à cette époque : il comporte des tiges fleuries et des fleurettes en semis caractéristiques du dernier quart du XVIIIe siècle. Leur qualité conduit à penser que ce plat pourrait être postérieur à 1784, période à partir de laquelle les décors gagnent en finesse. Enfin, le plat est orné d'un filet en dent de loup doré doublé d'un filet bleu, un trait qui, sans être typique de Limoges, fut largement employé par la manufacture du comte d'Artois. Le motif en dent de loup était alors nommé « Petite dentelle d'or ».
PORCELAINE DE LIMOGES	Bouteille à anses Manufacture Jouhanneaud et Dubois, modèle de Léon Delacroix Limoges, milieu du XIXe siècle	Don de l'association Adrien Dubouché	Cette bouteille s'inscrit pleinement dans l'éclectisme du milieu du XIXe siècle : de forme ovoïde, elle est munie de deux anses ornées de têtes de chiens et de phénix et prolongées par un réseau d'arabesques réticulées. La panse porte elle-même un réseau d'arabesques mais elle est ornée en son centre d'un médaillon dans lequel s'affrontent deux loups (ou deux renards ?). Si la forme et la blancheur de la bouteille, tout comme le médaillon central, évoquent la porcelaine de Chine, le réseau d'arabesques rappelle quant à lui l'art mauresque : cette source d'inspiration était fréquente au sein de la manufacture Jouhanneaud et Dubois, qui s'illustra notamment par deux vases Alhambra en biscuit de porcelaine (1855) conservés au musée. L'établissement possède par ailleurs une bouteille « persane » en biscuit datée de 1843 et attribuée à Léon Delacroix.

ANNEXE 12 (suite)

SERVICE DES COLLECTIONS ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

ACQUISITIONS 2015

➤ LIMOGES

	TITRE	MODE D'ACQUISITION	INTÉRÊT DE L'ACQUISITION
PORCELAINE DE LIMOGES	Jardinière, décor de pâte-sur-pâte Manufacture Gibus et Cie Limoges, vers 1870-1880	Acquisition	Cette jardinière porte un décor de pâte-sur-pâte qui se déploie sur les deux faces : sur l'une des faces, un puttodirige un curieux attelage constitué d'une jeune femme surmontée d'une coquille marine. L'autre face est ornée d'un putto qui, muni d'un trident, conduit deux dauphins. Les deux scènes sont encadrées par des rinceaux bleus. La jardinière est munie de deux anses en forme de têtes d'aigle (?) serrant un anneau dans leur bec. Les différentes époques de production de la manufacture Gibus (Gibus, Gibus & Cie, Gibus et Margaine, Gibus et Redon) sont bien représentées au Musée national Adrien Dubouché grâce aux dons réalisés par la manufacture dans la seconde moitié du XIXe siècle. Néanmoins, cette forme de jardinière n'est pas présente dans les collections. Par ailleurs, cette pièce se distingue par un émail de couleur chocolat légèrement rosé et par un décor en pâte-sur-pâte rehaussé de bleu d'une grande finesse dont l'iconographie – non dénuée d'humour - n'est pas présente dans les collections du musée. Quant au dessin des anses, il montre que la manufacture puisait son inspiration dans les styles du passé : ici, le Moyen Âge, mais parfois aussi la Renaissance ou le XVIIIe siècle.
	Vasque Modèle d'Adolphe Thabard Décor de Léonard Lévy-Alexandre Manufacture Sazerat, Limoges, dernier quart du XIXe siècle	Acquisition	Outre sa parenté de forme avec une coupe en faïence déjà présente au musée, cette œuvre est véritablement intéressante pour les collections car elle très bien documentée : en effet, elle est longtemps restée au sein de la famille du peintre-décorateur qui l'a exécutée, Léonard Lévy-Alexandre. Né en août 1870, ce dernier a fait l'essentiel de sa carrière au sein de la manufacture Haviland et il figure sur l'une des photographies de ce qu'il est coutume d'appeler « L'Album Haviland ». Lors de son mariage, son livret de famille mentionne d'ailleurs qu'il est « peintre sur porcelaine ». Autant que la partie décorée, les figurines en biscuit qui ornent la vasque constituent indubitablement une illustration des savoir-faire limougeauds : contrairement à la version en faïence beige où ces figures sont émaillées et les reliefs très empâtés, elles sont ici traitées en biscuit et elles magnifient le contraste entre la blancheur de la porcelaine et l'éclat de l'or. La référence antiquisante est très nette mais elle se conjugue ici avec une inspiration plus éclectique, mêlant des cartouches d'inspiration rocaille à des décors de roses très classiques.

PORCELAINE DE LIMOGES	Service *The Boundless Sea* : 12 assiettes à dîner décor de David Lynch Manufacture Bernardaud, Limoges, 2013	Don de la manufacture Bernardaud	The Boundless Seaest une collection de douze assiettes (deux séries de six pièces) dues à l'artiste David Lynch (né en 1946), principalement connu comme cinéaste. À l'origine du projet en porcelaine de Limoges figurent douze dessins envoyés par Lynch à Frédéric Bernardaud après qu'ils se soient rencontrés à Paris. Il s'agit d'un « scénario » pour la table qui se raconterait en douze assiettes, assiettes sur lesquelles évolue une histoire. Chaque assiette est ornée d'un liseré noir qui comporte un numéro en réserve et une légende qui explicite l'image qui occupe le centre de la pièce.
	Service *Le plat est un paysage* : 12 assiettes à dîner décor de Marlène Moquet Manufacture Bernardaud, Limoges, 2013	Don de la manufacture Bernardaud	Marlène Mocquet (née en 1979) est une jeune artiste française qui connaît le succès depuis sa sortie des Beaux-Arts en 2006. Ses œuvres sont régulièrement montrées dans des foires et des expositions, ainsi que dans diverses galeries à travers le monde. Son univers atypique, onirique et surréaliste, peuplé de personnages, de licornes, d'escargots, de champignons et d'oiseaux énigmatiques, se retrouve sur les douze assiettes qu'elle a réalisées pour Bernardaud. Chaque pièce porte un titre à la consonance poétique, voire sensiblement ironique.
	Série de six assiettes à dîner et six assiettes à dessert assorties décor de Mathilde de l'Ecotais Manufacture Raynaud, Limoges, 2014	Don de la manufacture Raynaud	Pour la série L'Essence du goût, la manufacture Raynaud s'est associée à la photographe et styliste culinaire Mathilde de l'Écotais, auteur de plusieurs livres pour Alain Ducasse et Thierry Marx. Il s'agit d'une édition limitée, qui comprend 300 coffrets de six assiettes à dîner et 300 coffrets de six assiettes à dessert assorties (le musée a reçu la série n°33/300). Chaque pièce d'une série est dédiée à un légume ou à un ingrédient associé à un lieu particulier reflétant un certain cosmopolitisme culinaire.
	Ensemble Memento Mori Atelier Animal Fabuleux, Limoges, 2011	Acquisition auprès de l'atelier Animal Fabuleux	Memento Moriest un ensemble de six assiettes à dîner sur lesquels se déploient deux silhouettes de squelettes, l'une vue de face, l'autre de profil. Inspirée par les planches d'anatomie, cette collection illustre l'intérêt d'Animal Fabuleux pour la représentation du vivant, thème récurrent dans les créations de l'atelier, qu'il s'agisse d'insectes fantastiques avec la collection Histoire naturelle, ou bien de coquillages et de coraux avec l'ensemble Les Jardins de Neptune.
	Ensemble Ecce Homo Atelier Animal Fabuleux, Limoges, 2012	Acquisition auprès de l'atelier Animal Fabuleux	Ecce Homoest issu d'une rencontre artistique originale entre la porcelaine, la grande peinture religieuse et l'art du tatouage. Désireux d'opérer cette rencontre avec les plus grands du genre, Animal Fabuleux a ainsi proposé au tatoueur français Tin-Tin, célèbre pour avoir fondé le Mondial du Tatouage et le Syndicat national des artistes tatoueurs (SNAT), mais surtout pour le style japonisant de ses créations, de tatouer un Christ célèbre de l'histoire de l'art. En effet, la source iconographique à l'origine de cette œuvre n'est autre que le Christ en croix de Philippe de Champaigne (vers 1650, Musée du Louvre) et ses reproductions dans l'estampe du XVIIe siècle, notamment par le graveur Jean Morin, élève de Philippe de Champaigne.
AUTRES	Modello d'Adrien Dubouché plâtre vers 1881	Acquisition par préemption de l'état avec le soutien du cercle des mécènes de l'association Adrien Dubouché	Le jour des obsèques d'Adrien Dubouché, une souscription publique fut lancée par Auguste Louvrier de Lajolais, directeur de l'école des arts décoratifs de Paris, afin d'ériger dans le futur musée une statue monumentale destinée à rendre hommage à ce mécène exceptionnel. Le jour même, la souscription était complète et le sculpteur angoumoisin Raoul Verlet fut chargé de réaliser la sculpture. Le modello est une esquisse préparatoire à cette œuvre monumentale. D'une hauteur de 51 cm, ce plâtre porte les marques des recherches de l'artiste : si la composition générale est bien en place, certains détails sont à peine ébauchés. A contrario, d'autres traits se retrouvent sans modification d'une version à l'autre : ainsi, la forme arquée du socle, qui suit le mouvement des jambes ou encore les ornements du fauteuil, sont bien visibles sur l'esquisse. Celle-ci témoigne du processus créatif de l'artiste, qui cherche à dresser le portrait d'un homme célèbre pour sa connaissance de la céramique mais aussi reconnu pour ses qualités humaines.

ANNEXE 13 CHAPITRE III

SERVICE DES EXPOSITIONS ET DE LA DIFFUSION ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

➤ EXPOSITIONS PRODUITES ET CO-PRODUITES 2015

DATES	LIEU	MANIFESTATION	DÉPENSES GLOBALES (€ HT)	RECETTES (EN HT €)	ŒUVRES PRÉSENTÉES
21.01.2015 – 13.04.2015	Cité de la céramique - Sèvres	*Sculpteures !*	9 284 €	pas d'action commerciale	35
21.01.2015 – 20.07.2015	Cité de la céramique - Sèvres	*Corée Mania - Roman d'un voyageur*	23 7472 €	209 462 €	150
24.01.2015 – 01.02.2015	Bruxelles	*BRAFA Brussels*	46 428 en 2014/ 29 389 en 2015 =75 817 €	112 017,41 €	60
11.02.2015 – 23.05.2015	Cité de la céramique - Paris	*Souffle blanc*	Pas de dépense	pas d'action commerciale	10

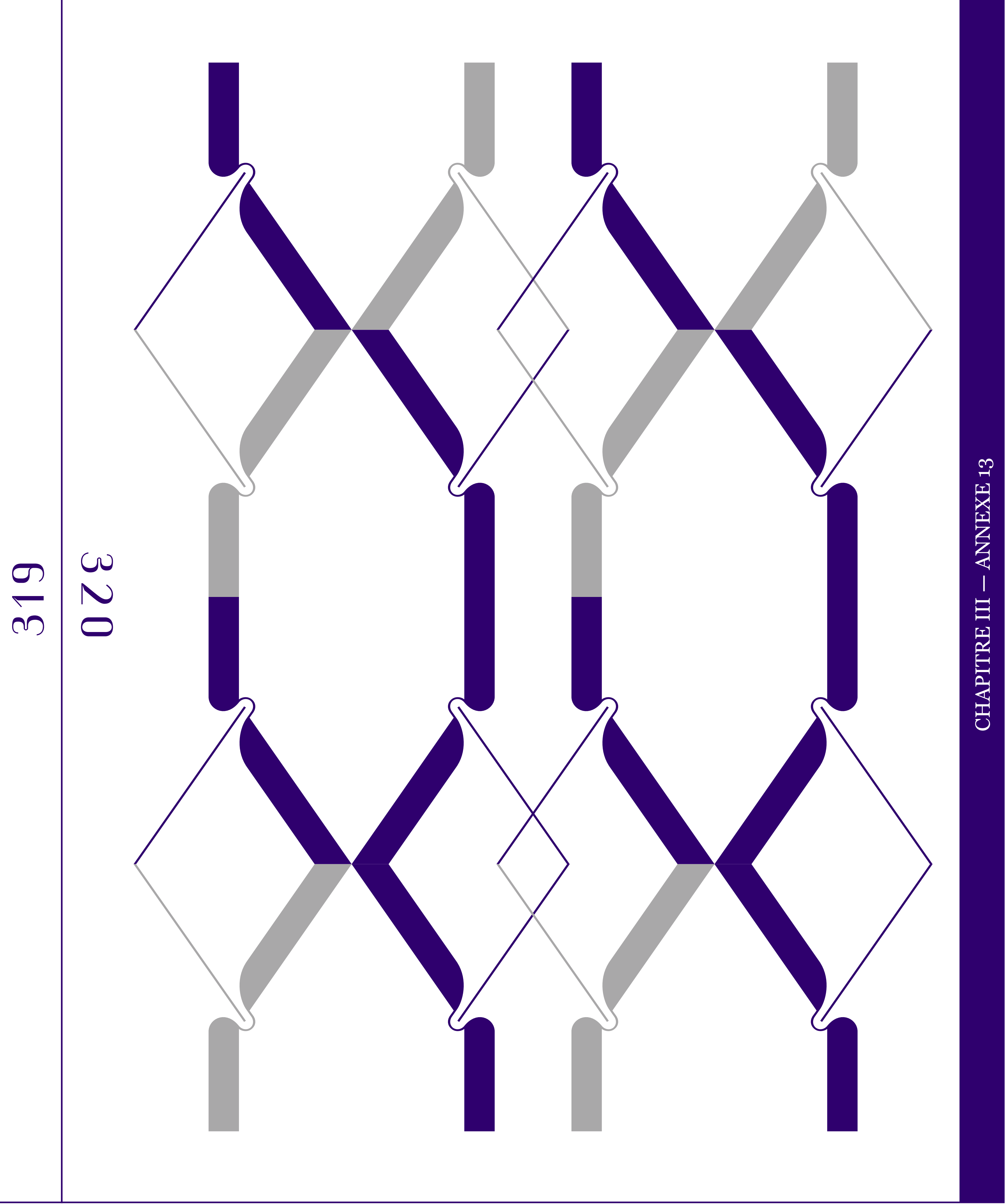
DATES	LIEU	MANIFESTATION	DÉPENSES GLOBALES (€ HT)	RECETTES (EN HT €)	ŒUVRES PRÉSENTÉES
20.03.2015 – 28.06.2015	Musée du Domaine départemental de Sceaux	*L'Oeil du maître, Esquisses d'Alexandre-François Desportes*	Conservation	pas d'action commerciale	60 esquisses et dessins
27.03.2015 – 30.03.2015	Jardin des Tuileries, Paris	*PAD Paris*	61 112 €	80 761,07 €	53
20.05.2015 – 04.01.2016	Cité de la céramique - Sèvres	*Corée Mania - Kim Yeun-Kyung & Kim Yik-Yung*	30 033 €	pas d'action commerciale	30
20.05.2015 – 25.10.2015	Cité de la céramique - Sèvres	*Sèvres - Outdoor 2015*	190 173 €	190 125 €	15
01.06.2015 – 31.07.2015	Cité de la céramique - Paris	*D'Days : Dean Brown*	24 010 €	2 727,27 €	16
10.06.2015 – 16.08.2015	University Museum and Art Gallery de Hong Kong	*Sèvres : Porcelain of the Kings*	Conservation	pas d'action commerciale	Conservation
01.07.2015 – 7.09.2015	Cité de la céramique - Sèvres	*Tour de France, Sèvres à la coupe !*	Conservation	pas d'action commerciale	Conservation

ANNEXE 13 (suite)

SERVICE DES EXPOSITIONS ET DE LA DIFFUSION ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

➤ EXPOSITIONS PRODUITES ET CO-PRODUITES 2015

DATES	LIEU	MANIFESTATION	DÉPENSES GLOBALES (€ HT)	RECETTES (EN HT €)	ŒUVRES PRÉSENTÉES
03.07.15 – 14.09.2015	Villa Noailles - Hyères	*Design Parade 2015*	5 000 €	pas d'action commerciale	5
16.09.2015 – 18.01.2016	Cité de la céramique - Sèvres	*La Manufacture des Lumières, la sculpture à Sèvres de Louis XV à la Révolution*	347 140 €	160 360,75 €	250
16.09.2015 – 18.01.2016	Cité de la céramique - Sèvres	*Lumière sur le biscuit contemporain*	Conservation	pas d'action commerciale	Conservation
14.10.2015 – 18.10.2015	Londres	*PAD London*	69 891 €	80 761,07 €	40
31.01.2015 – 22.03.2015	Seto - Japon, Seto City Art Museum	*Porcelaine de Limoges, 250 ans de création à travers la collection du Musée national Adrien Dubouché*	Prise en charge intégrale par Séto City Art Museum		184
20.06.2015 – 19.10.2015	Musée national Adrien Dubouché	*Avant, Ici, Maintenant, l'expérience non sans raison*	70 517 €		200

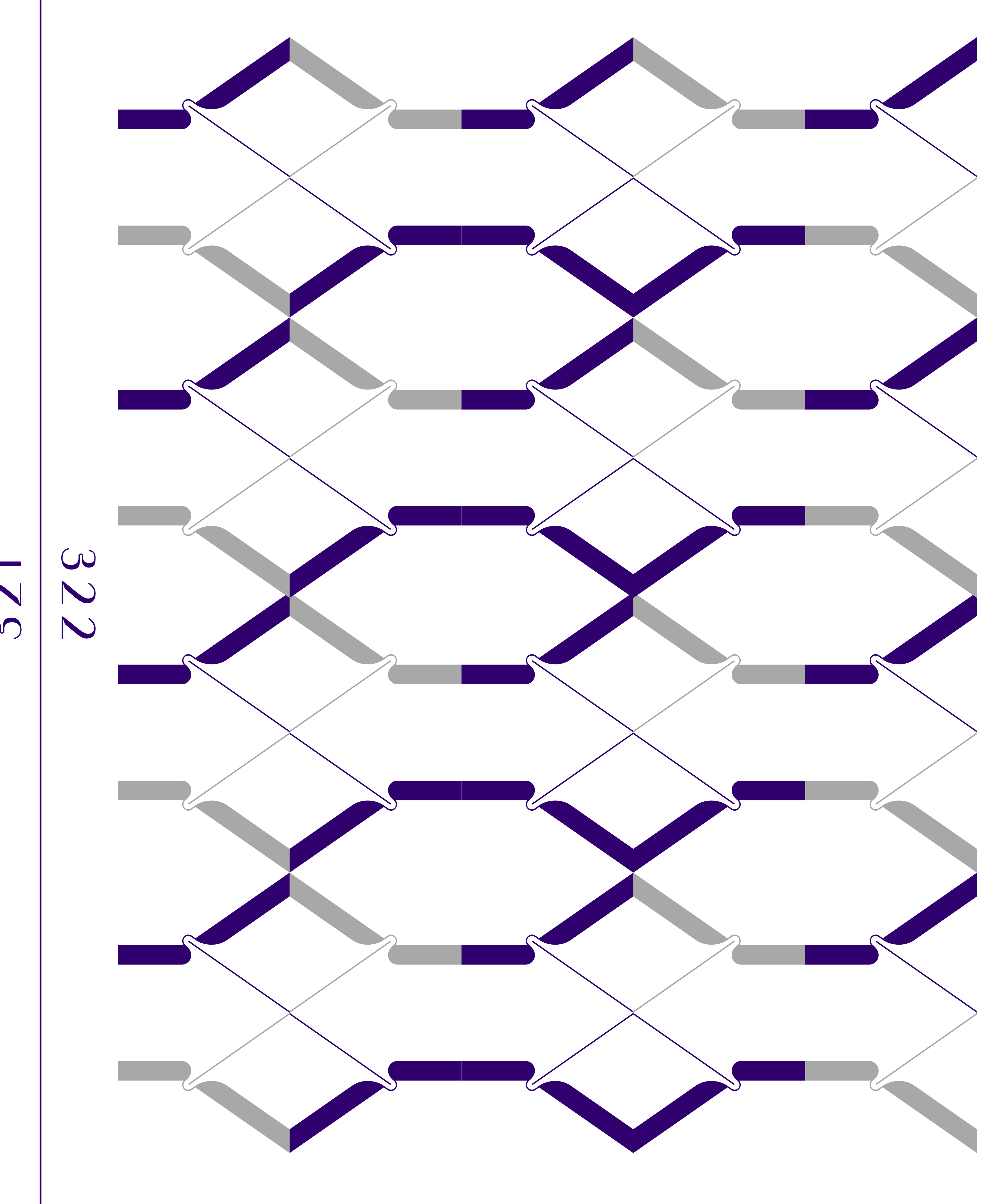


ANNEXE 14 CHAPITRE III

SERVICE DES PUBLICS ET DE L'ACTION ÉDUCATIVE ET SERVICE CULTUREL DU MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

FRÉQUENTATION 2015
CITÉ DE LA CÉRAMIQUE — SÈVRES & LIMOGES

	ENTRÉES PAYANTES		ENTRÉES GRATUITES		TOTAL	
	SÈVRES	MNAD	SÈVRES	MNAD	SÈVRES	MNAD
Janvier	1 638	362	4 151	752	5 789	1 114
Février	3 124	577	1 194	673	4 318	1 250
Mars	3 746	798	1 555	1 210	5 301	2 008
Avril	2 670	1 048	1 066	1 149	3 736	2 197
Mai	2 804	1 736	2 794	2 534	5 598	4 270
Juin	2 284	1 325	1031	1 810	3 315	3 135
Juillet	1 463	1 424	883	1 177	2 346	2 601
Août	1 279	2 394	942	1 592	2 221	2 986
Septembre	2 269	1 564	11 228	2 386	13 497	3 950
Octobre	5 699	1 548	3 751	1 943	9 450	3 491
Novembre	4 367	626	1 781	563	6 148	1 189
Décembre	4 059	457	1 547	564	5 606	1 021
TOTAL	**35 402**	**13 859**	**31 923**	**16 353**	**67 325**	**30 212**
TOTAL GÉNÉRAL						**97 537**



ANNEXE 15 CHAPITRE III

SERVICE DES PUBLICS ET DE L'ACTION ÉDUCATIVE ET SERVICE CULTUREL DU MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

DÉTAIL DE LA FRÉQUENTATION À SÈVRES

➤ ATELIERS DE PRODUCTION

NOMBRE DE PERSONNES

	2011			2012		
	PAYANT	GRATUIT	TOTAL	PAYANT	GRATUIT	TOTAL
Janvier	454	182	636	354	142	496
Février	545	53	598	858	66	924
Mars	797	91	888	821	171	992
1^{E} TRIM.	1 796	326	2 122	2 033	379	2 412
Avril	485	87	572	742	69	811
Mai	1 104	381	1 485	976	39	1 015
Juin	693	543	1 236	1 613	157	1 770
2^{E} TRIM.	2 282	1 011	3 293	3 331	265	3 596
Juillet	316	69	385	498	0	498
Août	331	15	346	394	0	394
Septembre	529	266	795	496	0	496
3^{E} TRIM.	1 176	350	1 526	1 388	0	1 388
Octobre	360	56	416	1 352	8	1 360
Novembre	846	229	1 075	456	12	468
Décembre	445	119	564	327	220	547
4^{E} TRIM.	1 651	404	2 055	2 135	240	2 375
JEP		2 581			2 306	
TOTAL	**6 905**	**2 091**	**8 996**	**8 887**	**884**	**9 771**

NOMBRE DE PERSONNES

	2013			2014			2015		
	PAYANT	GRATUIT	TOTAL	PAYANT	GRATUIT	TOTAL	PAYANT	GRATUIT	TOTAL
Janvier	424	33	457	186	156	342	248	0	248
Février	477	262	739	184	65	249	351	36	387
Mars	368	99	467	406	57	463	583	35	618
1^{E} TRIM.	1 269	394	1 663	776	278	1 054	1 182	71	1 253
Avril	457	140	597	330	34	364	401	13	414
Mai	399	48	447	250	0	250	257	0	257
Juin	414	80	494	147	216	363	353	59	412
2^{E} TRIM.	1 270	268	1 538	736	250	977	1 011	72	1 083
Juillet	236	22	258	151	17	168	143	32	175
Août	163	12	175	158	0	158	73	3	76
Septembre	256	2 743	2 999	164	2 674	2 838	84	2 960	3 044
3^{E} TRIM.	655	2 777	3 432	352	46	3 164	300	2 995	3 295
Octobre	541	319	860	692	20	712	545	389	934
Novembre	473	87	560	300	28	328	379	46	425
Décembre	410	14	424	345	102	447	264	22	286
4^{E} TRIM.	1 424	420	1 844	1 337	150	1 487	1 188	457	1 645
JEP					2 645				
TOTAL	**4 618**	**3 859**	**8 477**	**3 201**	**724**	**6 682**	**3 681**	**3 595**	**7 276**

ANNEXE 15 (suite)

➤ COLLECTIONS

	NOMBRE DE PERSONNES														
	2011			2012			2013			2014			2015		
	PAYANT	GRATUIT	TOTAL	PAYANT	GRATUIT	TOTAL	PAYANT	GRATUIT	TOTAL	PAYANT	GRATUIT	TOTAL	PAYANT	GRATUIT	TOTAL
Janvier	1 273	1 051	2 324	1 415	1 350	2 765	1 334	617	1 951	6 401	2 967	9 368	1 390	4 151	5 541
Février	1 051	680	1 731	2 166	1 010	3 176	1 455	1 926	3 381	9 477	3 313	12 790	2 773	1 158	3 931
Mars	1 019	1 410	2 429	2 349	1 980	4 329	1 888	1 619	3 507	10 755	4 872	15 627	3 163	1 520	4 683
1E TRIM.	3 343	3 141	6 484	5 930	4 340	10 270	4 677	4 162	8 839	26 633	11 152	37 785	7 326	6 829	14 155
Avril	960	1 184	2 144	2 348	1 421	3 769	1 901	1 506	3 407	7 687	3 773	11 460	2 269	1 053	3 322
Mai	1 126	1 687	2 813	2 311	1 945	4 256	1 900	1 587	3 487	8 809	5 047	13 856	2 547	2 794	5 341
Juin	1 120	1 002	2 122	2 684	960	3 644	1 615	941	2 556	1 086	1 517	2 603	1 931	972	2 903
2E TRIM.	3 206	3 873	7 079	7 343	4 326	11 669	5 416	4 034	9 450	17 582	10 337	27 919	6 747	4 819	11 566
Juillet	1 214	755	1 969	1 468	767	2 235	1 096	778	1 874	1 043	888	1 931	1 320	851	2 171
Août	1 169	771	1 940	1 491	807	2 298	1 248	675	1 923	1 299	1 048	2 347	1 206	939	2 145
Septembre	1 097	1 187	2 284	1 521	1 476	2 997	1 208	3 470	4 678	1 040	3 507	4 547	2 185	8 268	10 453
3E TRIM.	3 480	2 713	6 193	4 480	3 050	7 530	3 552	4 923	8 475	3 382	5 443	8 825	4 711	10 058	14 769
Octobre	1 078	1 198	2 276	2 435	1 052	3 487	1 392	1 205	2 597	1 451	747	2 198	5 154	3 362	8 516
Novembre	1 087	1 208	2 295	1 675	916	2 591	1 942	2 002	3 944	1 350	797	2 147	3 988	1 735	5 723
Décembre	1 377	1 999	3 376	1 193	1 263	2 456	2 261	2 146	4 407	1 103	466	1 569	3 795	1 525	5 320
Événements															
4E TRIM.	3 542	4 405	7 947	5 303	3 231	9 282	5 595	5 353	10 948	3 904	2 010	7 563			19 559
JEP						2 608			2 694			2 978			
TOTAL	**13 571**	**14 132**	**27 703**	**23 056**	**14 947**	**38 751**	**19 240**	**18 472**	**37 712**	**—**	**—**	**82 092**	**18 784**	**21 706**	**60 049**
TOTAL COLLECTIONS + PRODUCTION			**39 280**			**51 130**			**46 189**			**88 774**			**67 325**

ANNEXE 15 (suite)

SERVICE DES PUBLICS ET DE L'ACTION ÉDUCATIVE ET SERVICE CULTUREL DU MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

DÉTAIL DE LA FRÉQUENTATION AU MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ 2014

	ENTRÉES PAYANTES			ENTRÉES GRATUITES			TOTAL		
	2014	2015	(+/-) %	2014	2015	(+/-) %	2014	2015	(+/-) %
Janvier	642	362	-43,61	908	752	-17,18	1 550	1 114	-28,13
Février	728	577	-20,74	871	673	-22,73	1 599	1 250	-21,83
Mars	1 078	798	-25,97	1 306	1 210	-7,35	2 384	2 008	-15,77
Avril	1 300	1 048	-19,38	952	1 149	20,69	2 252	2 197	-2,44
Mai	1 560	1 736	11,28	2 315	2 534	9,46	3 875	4 270	10,19
Juin	1 335	1 325	-0,75	1 715	1 810	5,54	3 050	3 135	2,79
Juillet	2 217	1 424	-35,77	1 505	1 177	-21,79	3 722	2 601	-30,12
Août	3 253	2 394	-26,41	2 106	1 592	-24,41	5 359	3 986	-25,62
Septembre	1 644	1 564	-4,87	2 657	2 386	-10,20	4 301	3 950	-8,16
Octobre	1 547	1 548	0,06	1 358	1 943	43,08	2 905	3 491	20,17
Novembre	761	626	-17,74	558	563	0,90	1 319	1 189	-9,86
Décembre	527	457	-13,28	762	564	-25,98	1 289	1 021	-20,79
TOTAL	**16 592**	**13 859**	**-16,47**	**17 013**	**16 353**	**-3,88**	**33 605**	**30 212**	**-10,10**

ANNEXE 16 CHAPITRE III

SERVICE DES PUBLICS ET DE L'ACTION ÉDUCATIVE ET SERVICE CULTUREL DU MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

CHIFFRES D'AFFAIRES BILLETTERIE/LIBRAIRIE

➤ SÈVRES

	BILLETTERIE		BOUTIQUE – LIBRAIRIE	
	2014	2015	2014	2015
Résultats (en €)	302 498 €	214 034,50 €	145 605,35 €	92 856,93 €

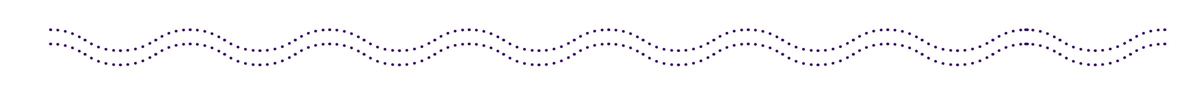
➤ LIMOGES[1]

	BILLETTERIE		BOUTIQUE – LIBRAIRIE	
	2014	2015	2014	2015
Résultats (en €)	73 223 €	70 730 €	74 146 €	52 528 €

(1) Il s'agit de recettes RMN/GP dans le cadre d'une DSP. Chiffres donnés à titre indicatif

ANNEXE 17 CHAPITRE III

SERVICE DES ÉDITIONS ET DU MULTIMÉDIA ET SERVICE CULTUREL DU MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ



SÈVRES

➤ CONSULTATION DU SITE INTERNET INSTITUTIONNEL EN 2015

	NOMBRE DE VISITES	NOMBRE DE VISITEURS	PAGES VUES
TOTAL	**162 431**	**126 970**	**530 058**
Pour mémoire en 2014	178 642	141 953	569 251
Moyenne	13 536	10 581	44 171

➤ CONSULTATION DU SITE INTERNET MOBILE

	NOMBRE DE VISITES	NOMBRE DE VISITEURS	PAGES VUES
TOTAL	**47 036**	**36 691**	**105 879**
Pour mémoire en 2013	49 542	38 138	107 079
Moyenne	3 920	3 058	8 823

➤ LES RÉSEAUX SOCIAUX

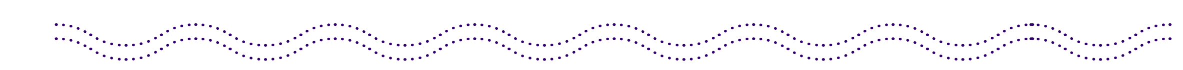
	NOMBRE D'ABONNÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	NOMBRE D'ABONNEMENTS
Twitter	**5 279**	**1 283**
Pour mémoire en 2014	4 007	1 152

	NOMBRE DE FANS
Facebook	**8 765**
Pour mémoire en 2014	7 001

	NOMBRE DE CONTACTS
Google +	**110 859**
Pour mémoire en 2014	55 728

ANNEXE 17 (suite)

SERVICE DES ÉDITIONS ET DU MULTIMÉDIA ET SERVICE CULTUREL DU MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ



LIMOGES

➤ CONSULTATION DU SITE INTERNET MIS EN LIGNE LE 22 JUIN 2014

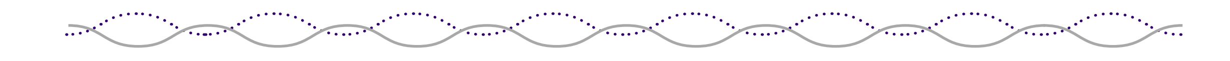
	NOMBRE DE VISITES	PAGES VUES
TOTAL	**65 842**	**231 970**
Pour mémoire (de juin à décembre 2014)	23 044	68 118
Moyenne	5 486	19 330

➤ LES RÉSEAUX SOCIAUX

	NOMBRE DE FANS
Facebook	**879**
Pour mémoire en 2014	718

ANNEXE 18 CHAPITRE III

SERVICE DES PARTENARIATS
ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ



RECETTES & VALORISATION EN MÉCÉNAT & PARTENARIAT, SÈVRES

➤ MÉCÉNATS

	PROJETS	RECETTES (EN €)
Fondation Bettencourt Schueller	Numérisation et médiation	
Fondation Hermès	*Petits Dégourdis de Sèvres*	
Areva	*Porte du temps*	
Société générale		
SOUS-TOTAL		**118 000**

➤ MÉCÉNAT DE COMPÉTENCE

Extia	Ingénierie	
Pyramis	Numérisation 3D	
SOUS-TOTAL		**85 442**

➤ PARTENARIATS MÉDIA

Tranche 2015	*Picasso céramiste*	
France Télévision et France Culture	*Corée mania*	
Le Parisien, Télérama, Connaissance des arts & Radio Classique	*La Manufacture des Lumières*	
SOUS-TOTAL		**145 751**
TOTAL		**349 193**

ANNEXE 18 (suite)

SERVICE DES PARTENARIATS
ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

RECETTES & VALORISATION EN MÉCÉNAT & PARTENARIAT, LIMOGES

➤ MÉCÉNATS

	PROJETS	RECETTES (EN €)
Design Diffusion	*Avant, Ici, Maintenant - L'expérience Non Sans Raison*	
SOUS-TOTAL		**2 000**



CERCLE DES MÉCÈNE DE L'ASSOCIATION ADRIEN DUBOUCHÉ

- AREVA MINES
- BANQUE POPULAIRE CENTRE
- ATLANTIQUE
- BANQUE TARNEAUD
- BERGER LOCATION
- CAISSE EPARGNE Auvergne-Limousin
- CERLASE-CERINNOV
- E R D F Délégation Régionale Limousin
- E.N.S.I.L
- ENGIE
- EUROVIA
- GDS IMPRIMEURS
- HOTEL MERCURE ROYAL LIMOUSIN
- INTERMARCHE VENTADOUR
- LA POSTE
- LIMOGES ENCHERES
- OPTINERIS SA
- PAUSE PLAISIR
- SICAME
- VEOLIA

ANNEXE 19 CHAPITRE III

SERVICE DES PARTENARIATS
ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

RECETTES LOCATIONS D'ESPACES, TOURNAGES, PRISES DE VUES, SÈVRES

➤ LOCATIONS ÉVÉNEMENTIELLES

NATURE DES RECETTES	MONTANT HT (EN €)
Recettes locations	83 186,25
Recettes visites	21 126
Recettes surveillance	16 081,60
Recettes ménage	2 980
SOUS-TOTAL	**123 373,85**

ANNEXE 19 (suite)

SERVICE DES PARTENARIATS
ET MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ



RECETTES LOCATIONS D'ESPACES, TOURNAGES, PRISES DE VUES AU MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ

➤ LOCATIONS ÉVÉNEMENTIELLES

NATURE DES RECETTES	MONTANT HT (EN €)
Locations événementielles/recettes locations	12610
Locations événementielles/recettes visites (net)	5550
Recettes accueil et surveillance	4795,50
TOTAL	**22 955,50**

ANNEXE 20 CHAPITRE IV

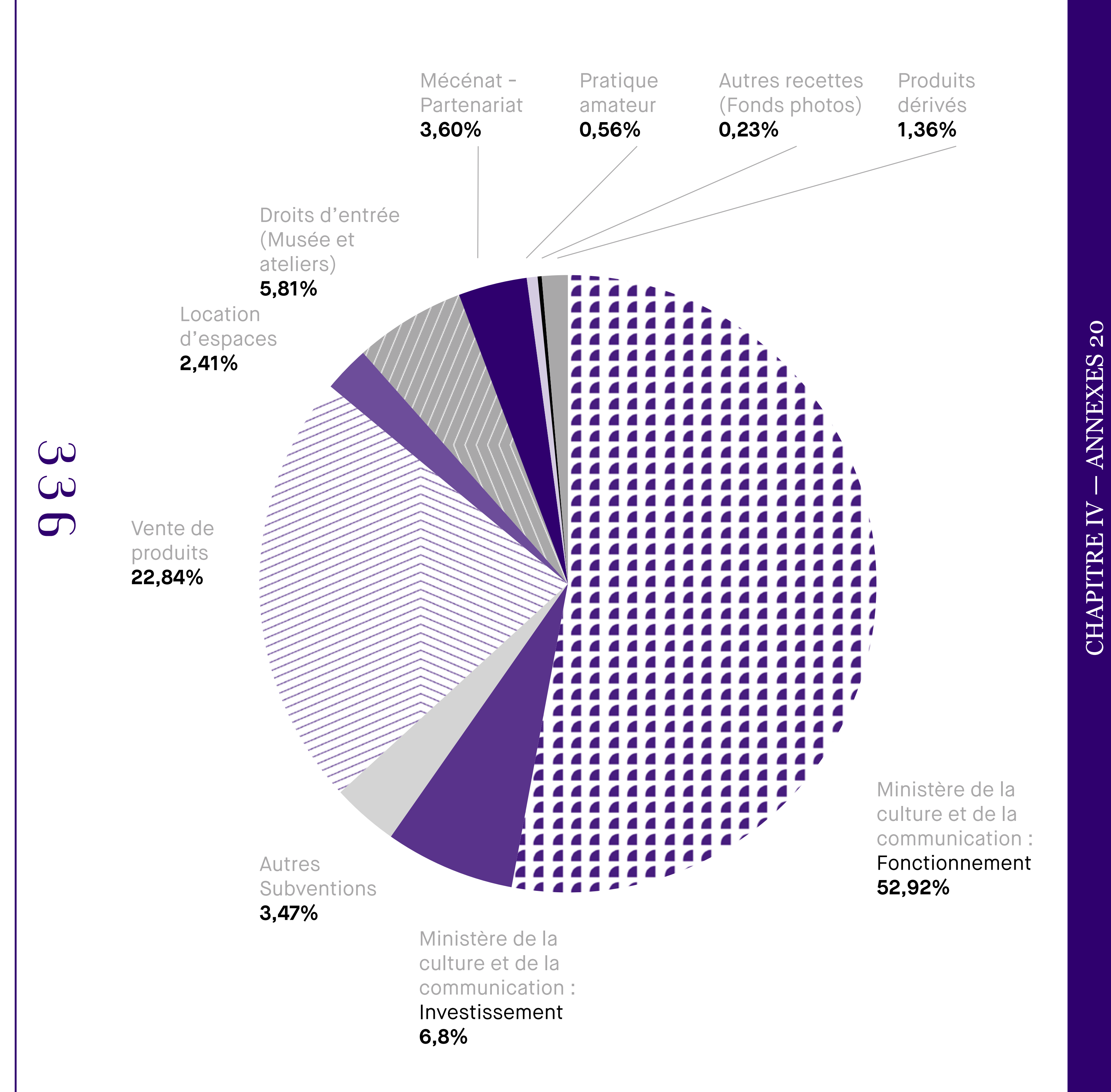
SÉCRÉTARIAT GÉNÉRAL, SERVICE DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE DE GESTION

RESSOURCES 2015

SUBVENTIONS	
Ministère de la culture et de la communication : **Fonctionnement**	3 190 356
Ministère de la culture et de la communication : **Investissement**	410 000
Autres Subventions	209 344
TOTAL	**3 809 700**
RECETTES PROPRES	
Vente de produits	1 376 729
Location d'espaces	145 469
Droits d'entrée (Musée et ateliers)	350 560
Mécénat - Partenariat	217 203
Pratique amateur	34 034
Autres recettes (Fonds photos)	12 856
Produits dérivés	81 696
TOTAL	**2 218 547**
TOTAL GÉNÉRAL	**6 028 247**

ANNEXE 20 (suite)

RECETTES DE FONCTIONNEMENT



← CHAPITRE PRÉCÉDENT

ANNEXE 20 (suite)

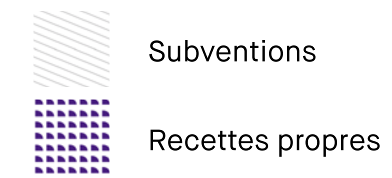
SÉCRÉTARIAT GÉNÉRAL, SERVICE DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE DE GESTION

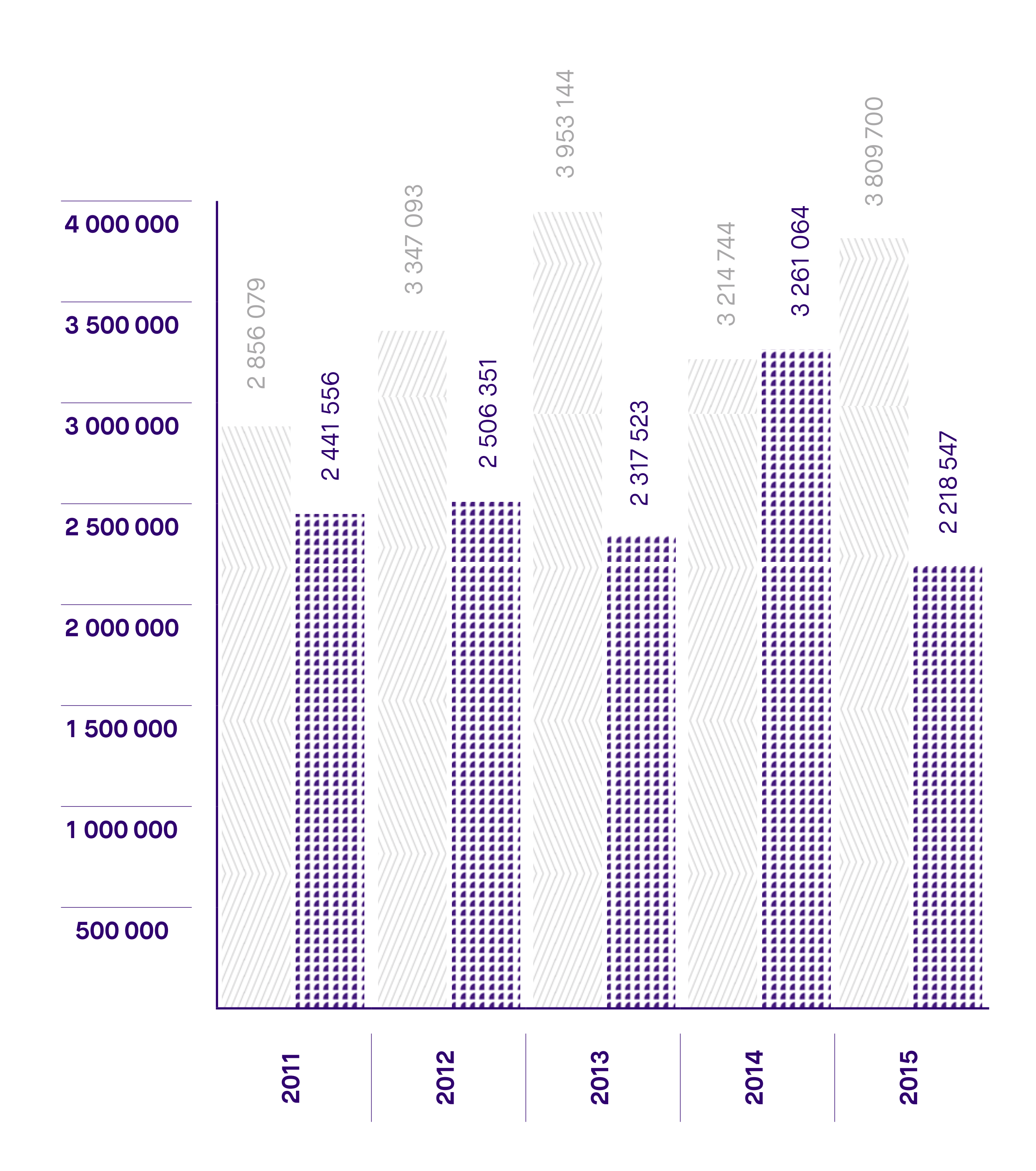
RECETTES 2011 — 2015

	ANNÉE D'EXERCICE				
	2011	2012	2013	2014	2015
➤ SUBVENTIONS					
Subvention Ministère de la Culture et de la Communication	2 856 079	3 347 093	3 898 017	3 165 973	3 600 356
Autres subventions			55 127	48 771	209 344
TOTAL	**2 856 079**	**3 347 093**	**3 953 144**	**3 214 744**	**3 809 700**
➤ RECETTES PROPRES					
Vente de produits	1 604 476	1 917 105	1 763 667	2 042 346	1 376 729
Recettes exceptionnelles	218 098	50 426			
Mécénats - Partenariats	232 874	235 853	205 573	547 606	217 203
Location d'espaces	126 682	103 682	74 112	99 377	145 469
Droits d'entrée (Musée, Ateliers)	111 705	97 553	163 396	359 109	350 560
Pratique amateur	18 310	27 810	28 635	49 195	34 034
Produits dérivés			57 851	148 715	81 696
Autres recettes	129 411	73 922	24 289	14 716	12 856
TOTAL	**2 441 556**	**2 506 351**	**2 317 523**	**3 261 064**	**2 218 547**
TOTAL GÉNÉRAL	**5 297 635**	**5 853 444**	**6 270 667**	**6 475 808**	**6 028 247**

ANNEXE 20 (suite)

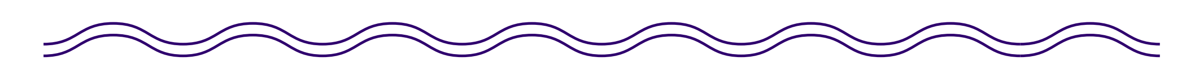
COMPARATIF DES RECETTES SUR 5 ANS





ANNEXE 21 CHAPITRE IV

SÉCRÉTARIAT GÉNÉRAL, SERVICE DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE DE GESTION



DÉPENSES 2015 PAR DÉPARTEMENT

➤ DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

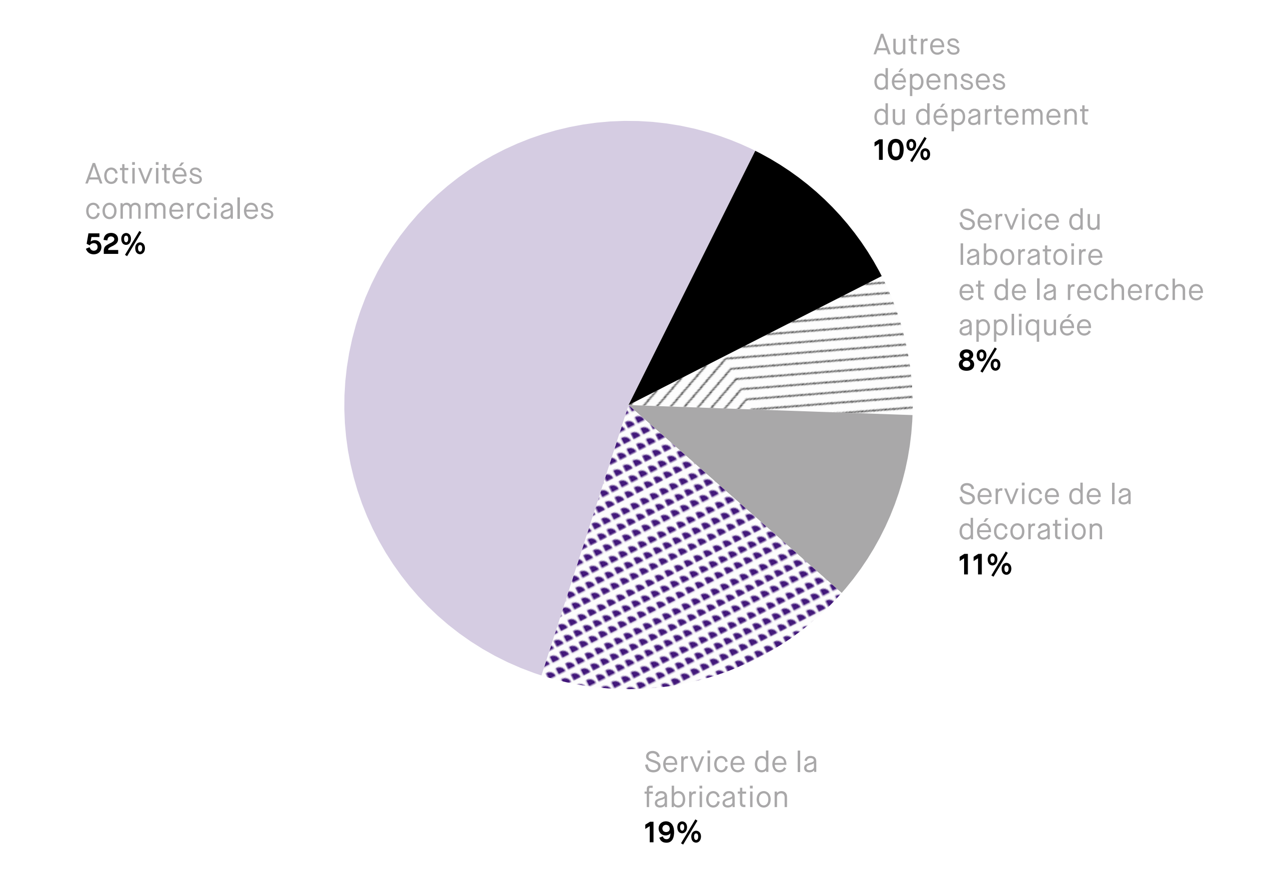
Département de la création et de la production (A)	581 276
Délégation au développement culturel (B)	825 858
Département du patrimoine et des collections (C)	128 884
Secrétariat général (D)	3 710 791
Musée national Adrien Dubouché (E)	588 382
TOTAL	**5 835 191**

➤ DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Département de la création et de la production	144 169
Délégation au développement culturel	9 876
Département du patrimoine et des collections	92 581
Secrétariat général/Fonctionnement général	504 723
Musée national Adrien Dubouché	77 077
TOTAL	**828 426**
TOTAL GÉNÉRAL	**6 663 617**

A

DÉPARTEMENT DE LA CRÉATION ET DE LA PRODUCTION EXERCICE 2015



➤ RÉPARTITION DES DÉPENSES

Service du laboratoire et de la recherche appliquée	46 864
Service de la décoration	63 592
Service de la fabrication	107 285
Activités commerciales	304 583
Autres dépenses du département	58 952
TOTAL	**581 276**

B

DÉLÉGATION AU DÉVELOPPEMENT CULTUREL EXERCICE 2015

Numérisation
3%

Autres dépenses de la délégation
2%

Service des publics et de l'action éducative
21%

Service de la communication
16%

Service des éditions et du multimédia
16%

Service des expositions
37%

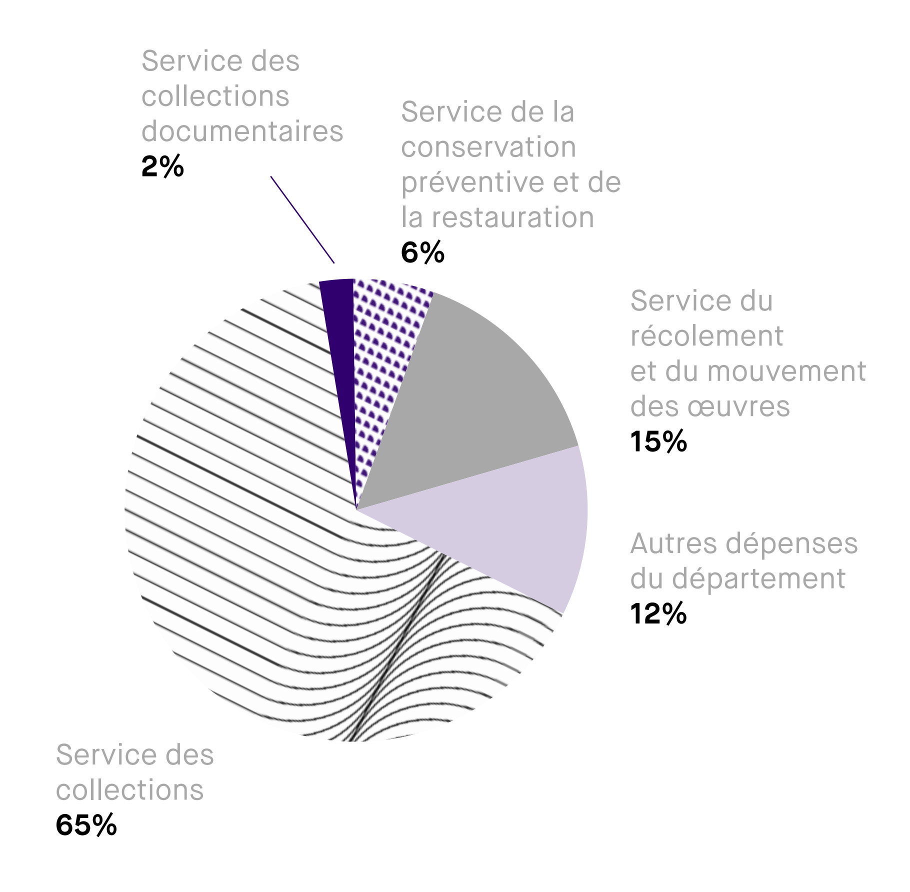
Service des partenariats
5%

➤ RÉPARTITION DES DÉPENSES

Service de la communication et des relations presses	129 363
Service des éditions et du multimédia	133 485
Service des partenariats	40 522
Service des expositions et de la diffusion (manifestations commerciales)	306 902
Service des publics et de l'action éducative	169 569
Numérisation	27 041
Autres dépenses de la délégation	18 976
TOTAL	**825 858**

C

DÉPARTEMENT DU PATRIMOINE ET DES COLLECTIONS EXERCICE 2015



➤ RÉPARTITION DES DÉPENSES

Service des collections	83 858
Service des collections documentaires	3 058
Service de la conservation préventive et de la restauration	7 306
Service du récolement et mouvement des œuvres	19 373
Autres dépenses du département	15 289
TOTAL	**128 884**

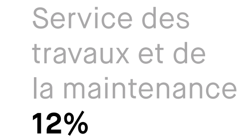
D

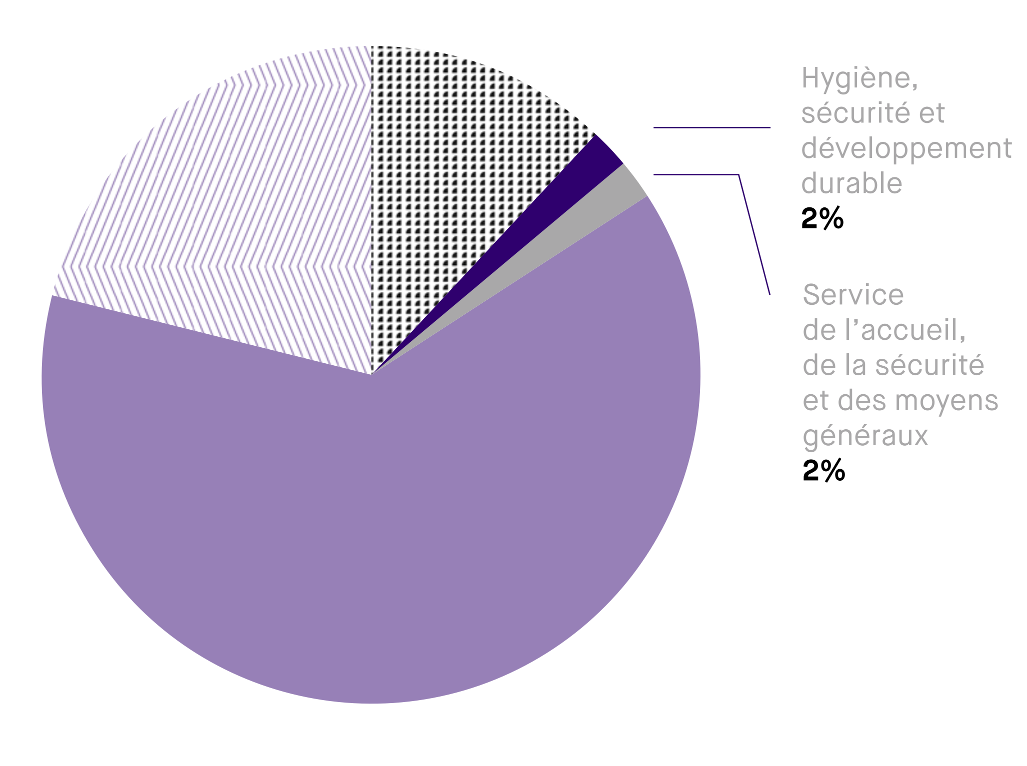
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL/FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL EXERCICE 2015

➤ SERVICE DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE DE GESTION	
Formation	51 511
Prestataires extérieurs	7 786
Frais de correspondance et de téléphonie	39 206
Loyer et charges Galerie de Paris	44 758
Autres dépenses diverses	98 241
Impôts et taxes	99 043
TOTAL	**340 544**
➤ DÉPENSES DE PERSONNEL	
Masse salariale	2 324 903
Autres charges de personnel (Restauration)	98 846
TOTAL	**2 423 749**
➤ SERVICE DE L'ACCUEIL, DE LA SÉCURITÉ ET DES MOYENS GÉNÉRAUX	**254 643**
➤ HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	**76 886**
➤ SERVICE DES TRAVAUX ET DE LA MAINTENANCE	
Fluides	330 323
Travaux et entretien des bâtiments	162 401
Maintenance et matériels d'entretien	22 370
Informatique	99 874
TOTAL	**614 969**
TOTAL GÉNÉRAL	**3 710 791**

D

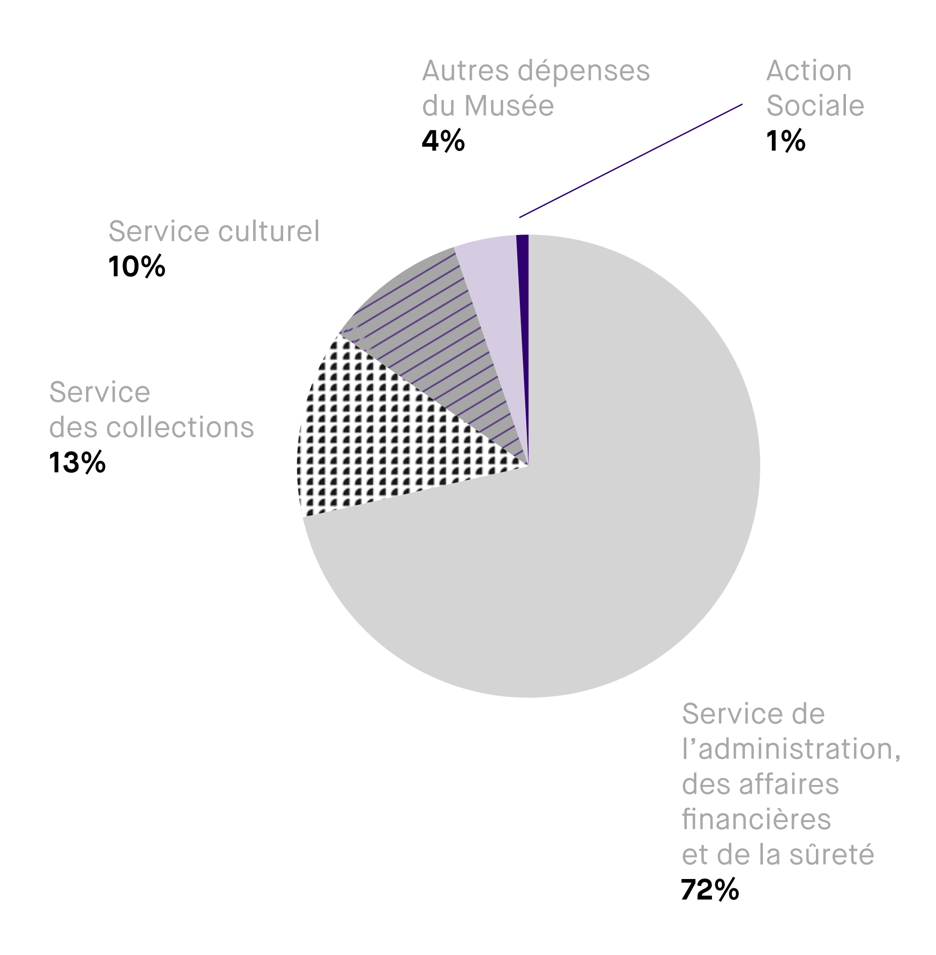
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL/FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL EXERCICE 2015





E

MUSÉE NATIONAL ADRIEN DUBOUCHÉ
EXERCICE 2015



➤ RÉPARTITION DES DÉPENSES

Service administration, financière et sureté	420 399
Service des collections	78 116
Service culturel	58 985
Autres dépenses deu Musée	25 855
Action sociale	5 027
TOTAL	**588 382**

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL, SERVICE DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE DE GESTION



PERSONNEL (RÉPARTITION SELON L'ORGANIGRAMME)

	2015			
➤ EFFECTIFS PHYSIQUES	A	B	C	TOTAL
Direction générale	1	0	1	2
Délégation au développement culturel	5	3	0	8
Département de la création et de la production	21	92	5	118
Secrétariat général	12	6	26	44
Musée national Adrien Dubouché	6	1	20	27
Département du patrimoine et des collections	9	2	2	13
TOTAL PAR CATÉGORIE	**54**	**104**	**54**	**212**
➤ POIDS PAR RAPPORT À L'EFFECTIF TOTAL	A	B	C	TOTAL
Direction générale	0,5%	0%	0%	1%
Délégation au développement culturel	2%	1%	0%	4%
Département de la création et de la production	10%	43%	2%	56%
Secrétariat général	6%	3%	12%	21%
Musée national Adrien Dubouché	3%	0%	9%	13%
Département du patrimoine et des collections	4%	1%	1%	6%
TOTAL PAR CATÉGORIE	**25%**	**49%**	**25%**	**100%**

ANNEXE 22 (suite)

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL, SERVICE DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE DE GESTION

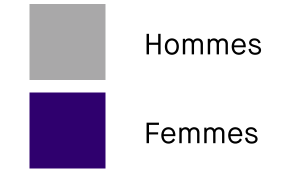


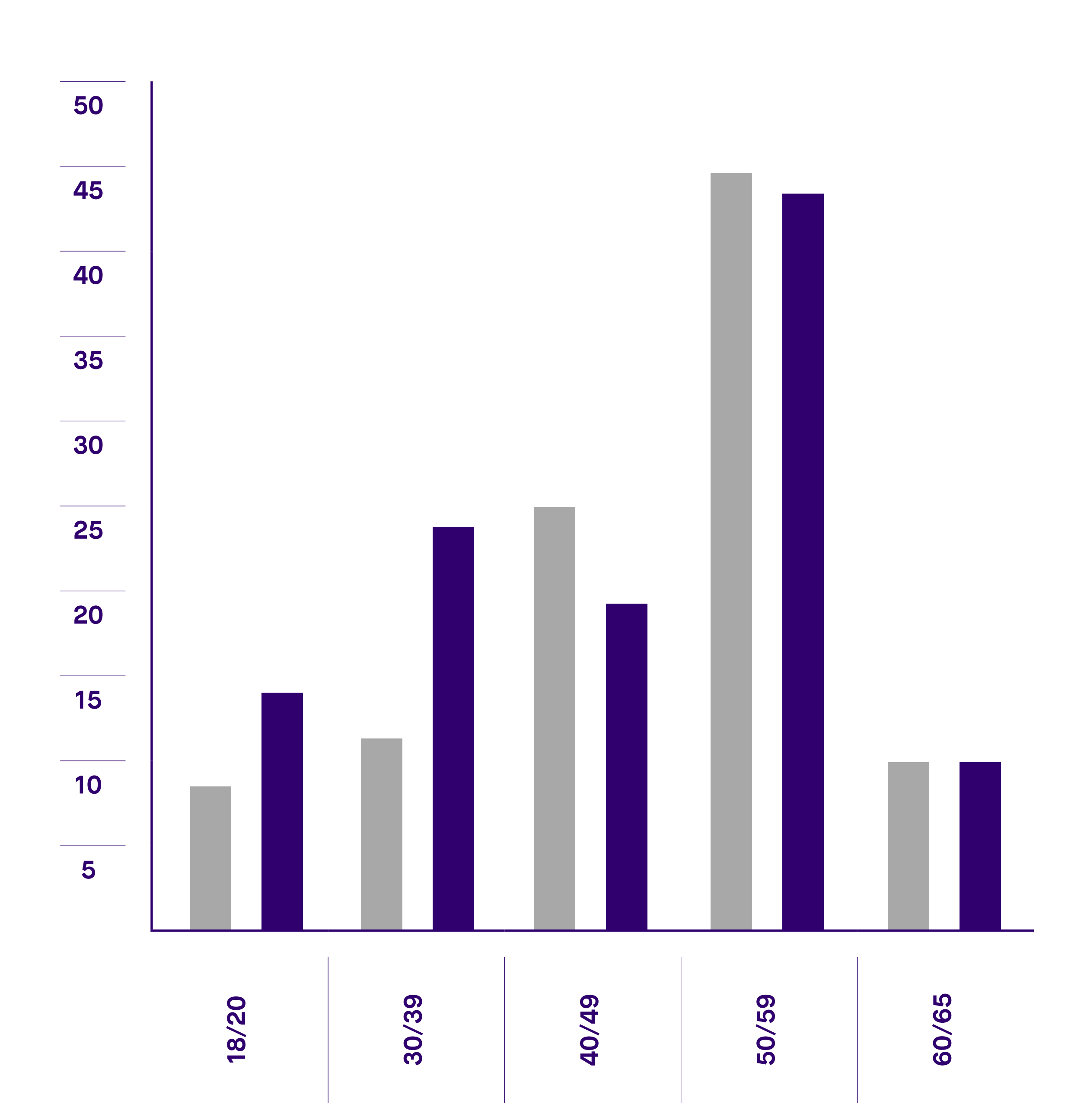
RÉPARTITION PAR TRANCHES D'ÂGE

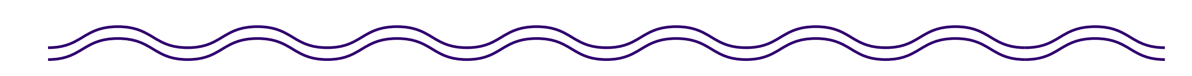
	TRANCHES D'ÂGE									
	18/29		30/39		40/49		50/59		60/65	
➤ GRADE	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Chefs de travaux d'art/Ingénieur recherche	–	–	1	–	1	1	7	2	2	1
Techniciens d'art	7	11	5	13	10	11	19	12	3	2
Contractuels techniques	–	–	–	–	2	–	4	2	–	1
Adjoints techniques	–	–	–	1	1	–	1	–	–	1
Ingénieurs des services culturels	–	–	–	–	2	–	1	2	1	1
Techniciens des services culturels	1	1	–	3	–	1	1	1	–	–
Conservateurs/ chargés d'études document.	–	–	–	2	–	–	–	1	–	–
Accueil, surveillance et magasinage	–	2	1	1	6	3	9	9	1	1
Administratifs et non titulaires	1	–	5	4	3	3	3	15	3	3
TOTAL : 216 AGENTS	**9**	**14**	**12**	**24**	**25**	**19**	**45**	**44**	**10**	**10**
TOTAL EN %	**4%**	**7%**	**6%**	**11%**	**12%**	**9%**	**21%**	**21%**	**5%**	**5%**

ANNEXE 22 (suite)

RÉPARTITION PAR TRANCHES D'ÂGE







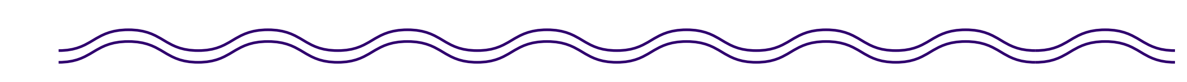
INSTANCES DE REPRÉSENTATION – 2015

➤ COMITÉ TECHNIQUE

	MEMBRES TITULAIRES	MEMBRES SUPPLÉANTS
CGT	Philippe Crédeville Cyril Cognéras Jean-Philippe Piété Virginie Desrante	Ariane Bernard Véronique Milande Patrick Pelleau Camille Koch
UNSA	Patrice Meilhac Jean Chapellon	Eveline Séverin Michel Zak

Ordre du jour du comité technique du 11 juin 2014 :

1. Procès-verbaux des séances des 24 juin et 10 octobre 2013 (vote)
2. Dispositions applicables à certains personnels d'encadrement et de conception (vote)
3. Réforme ministérielle des logements de fonction (vote) ;
4. Règlement intérieur de l'établissement public (information) ;
5. Organisation des services du secrétariat général (information) ;
6. Fin de la prestation d'accueil et de standard du site de Sèvres (information) ;
7. Bilan 2013 de la formation (information) ;
8. Campagne de recrutement 2014 du centre de formation (information) ;
9. Calendrier des élections professionnelles 2014 (information).



INSTANCES DE REPRÉSENTATION – 2015

➤ COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

	MEMBRES TITULAIRES	MEMBRES SUPPLÉANTS
CGT	Véronique Milande Olivier Pavageau Jean-Philippe Piété Philippe Crédeville	Dominique Combot Cyril Cognéras Camille Koch Jean-Marc Baudet
UNSA	Patrice Meilhac Michel Zak	Eveline Séverin Bertrand Novi

Ordre du jour du comité hygiène, sécurité et conditions de travail du 11 juin 2014 :

1. Procès-verbal de la réunion du CHSCT du 19 décembre et suites ;
2. Point d'information sur le projet de travaux du premier étage du bâtiment 6 (administration) ;
3. Présentation du rapport de l'ISST sur l'atelier du moulin et mesures prises suite aux préconisations, pour information ;
4. Présentation du rapport sur la gestion de la co-activité en 2013 au Ministère de la Culture et de la Communication ;
5. Présentation des travaux 2014 du Musée Adrien Dubouché (réaménagement des bureaux, chauffage, sas d'entrée, etc), pour information ;
6. Point d'étape sur le plan des actions prévues en 2014, pour information ;
7. Point sur la médecine de prévention, pour information ;
8. Point sur le marché de nettoyage, pour information ;
9. Questions diverses.

CHIFFRES CLÉS

- **97 537** entrées enregistrées
en 2014 à la Cité de la céramique :
67 325 visites à Sèvres et
30 537 visites à Limoges

- **2 218 547 €** = CA global de l’établissement

- **1 376 729 €** = CA des ventes de porcelaine de Sèvres

- **217 203 €** en mécénat

- **145 469 €** pour les locations et les tournages à Sèvres

- **350 560 €** pour les droits d’entrée

- **17 127** dessins numérisés

- **45,6 %** du récolement décennal réalisé (19 372 œuvres)

- **2 590** pièces produites

- **739** prêts consentis par Sèvres et 198 par Limoges

- **209 467** visites sur www.sevresciteceramique.fr,
5 279 suiveurs sur Twitter,
8 765 fans sur Facebook,
110 000 abonnés pour Google +

- **65 842** visites sur www.musee-adriendubouche.fr
879 fans de la page Facebook du Musée national Adrien Dubouché

- Budget de l’établissement : **6 028 247 €** de recettes et **6 663 617 €** en dépenses

- **212** agents à la Cité de la céramique
(185 à Sèvres et 27 à Limoges)

UN PROJET POUR L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE LA CITÉ DE LA CÉRAMIQUE SÈVRES & LIMOGES

2015 – 2020

Introduction

La Cité de la céramique – Sèvres & Limoges regroupe la **Manufacture nationale de Sèvres, le Musée national de céramique de Sèvres et le Musée national Adrien Dubouché** de Limoges. Laboratoire de création de porcelaine de haute-facture depuis près de trois siècles, mais aussi lieu de conservation de deux collections de céramiques de référence, la Cité de la céramique est également une fabrique de la transmission, garante de la sauvegarde de ses savoir-faire et de la diffusion la plus large des connaissances sur l'art céramique. L'établissement conjugue ainsi une double mission de création artistique et de valorisation patrimoniale, adossée à une double logique de service public et de dynamique d'entreprise.

Son développement, à l'horizon 2020, s'appuie certes sur son ancrage historique, depuis le XVIIIe siècle avec la création de la Manufacture de Sèvres, puis au XIXe avec l'édification des musées de Sèvres et de Limoges, mais il s'inscrit aussi et surtout dans un monde en pleine mutation. Un monde dans lequel la création et l'innovation s'associent à l'excellence des savoir-faire et suscitent de nouveaux désirs ; un monde dans lequel les frontières s'estompent, où les croisements s'opèrent dans tous les domaines ; un monde dans lequel le numérique prend une place incontournable. Les mutations sociétales, culturelles et économiques mondiales ainsi que les transformations qui s'opèrent sur ses territoires d'attache historique donnent aujourd'hui à l'institution la possibilité de valoriser ses atouts pour **consolider son identité et asseoir son développement.**

La création contemporaine et l'innovation sont déjà au coeur de l'activité de la jeune Manufacture au XVIIIe siècle. Depuis, elle n'a jamais cessé d'inviter des artistes de son temps et relevé d'incroyables défis techniques, confirmant ainsi sa place de précurseur et de référence artistique et technique dans le champs de la création céramique. Ces dix dernières années, la Cité de la céramique a réaffirmé son engagement dans son temps : en modernisant son outil de production, en développant ses collaborations avec des créateurs contemporains, en rénovant le Musée Adrien Dubouché de Limoges. Aujourd'hui, elle doit **conforter son inscription dans son temps** :

- continuer à moderniser la Manufacture,
- rénover le Musée de Sèvres,
- valoriser les nouveaux équipements du Musée national Adrien Dubouché,
- s'affirmer dans le champ numérique.

C'est aussi dans sa relation au monde que l'institution s'est développée depuis ses origines. Dès le XVIIIe siècle, la Manufacture de Sèvres est créée dans une quête d'imitation de la porcelaine chinoise puis de Saxe. Le Musée de Sèvres, imaginé au début du XIXe siècle par Alexandre Brongniart, se veut universel dans sa capacité à rendre compte des civilisations à travers les techniques et les usages de la céramique depuis l'origine de l'humanité. Aujourd'hui, pour consolider sa propre identité et asseoir son développement, l'institution doit **renforcer sa relation au monde** et à toutes les cultures :

- inviter des artistes du monde entier,
- développer la diffusion culturelle et commerciale internationale,
- consolider ses réseaux scientifiques internationaux.

C'est dans ce contexte singulier que l'établissement public entend poursuivre son essor autour de trois orientations stratégiques qui intègrent toutes les missions de l'établissement dans des **logiques de marque, de sites et de réseaux** :

**I.
Le développement international de la marque « Sèvres »**

**II.
L'attractivité et la fréquentation des sites de Sèvres et de Limoges**

**III.
La « fabrique de la transmission » des savoirs et des savoir-faire**

Des démarches préalables à la mise en œuvre du projet d'établissement

1. CLARIFIER L'IDENTITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE SES COMPOSANTES

L'appellation Cité de la céramique-Sèvres & Limoges (issue de la fusion de la Manufacture de Sèvres et du Musée national de la céramique en 2010, puis de l'intégration du Musée national Adrien Dubouché en 2012), en ayant gommé les noms forts et identifiables des trois entités, a participé à la perte de leur identité, constat accentué par la relative absence d'une stratégie de valorisation transversale et de projets communs. Les termes Sèvres et Limoges en étant accolés induisent également une forte confusion. En effet, bien qu'identitaires du matériau porcelaine, ils apparaissent antinomiques en désignant deux sites différents par leur histoire et leurs productions.
Un chantier de réflexion portant sur son identité a été lancé au sein de l'établissement au dernier trimestre 2014. Des groupes de travail, mêlant sans hiérarchie tous les corps de métiers de l'institution, ont été animés pour que différents points de vue s'expriment. Il a permis de valider la nécessité de confirmer des approches par site, afin de renforcer leurs identités respectives tout en affirmant leur complémentarité.

Site de Sèvres

En adoptant une logique de continuité historique comme force stratégique, l'ensemble du site retrouve une cohérence naturelle :
- site porté par la Manufacture
- positionnement du Musée en tant que fer de lance de la Manufacture, vitrine artistique et technique
- ouverture sur le monde de la Manufacture (dans ses invitations artistiques) et du Musée (dans ses collections et sa programmation)
- une identité globale contemporaine et avant-gardiste tournée autour d'une ligne artistique forte, distinguant le site de ses homologues institutionnels et des marques privées
- une identité qui valorise l'offre culturelle et l'offre commerciale
- une identité qui renoue avec les codes historiques de la Manufacture : l'exception, la rareté, le mystère de la fabrication, le geste, le temps nécessaire à la réalisation de pièces exclusives, l'innovation.

La réussite du projet repose sur la définition d'une politique artistique, scientifique et culturelle commune et déployée en synergie ainsi que sur le développement d'un projet de marque commun fort.

Site de Limoges

Tout en maintenant l'approche éditoriale singulière du Musée proposant, à travers le regard d'un collectionneur amateur, de retracer l'histoire universelle de la céramique et du verre à l'aide de pièces de qualité aussi variées que possible, le Musée national Adrien Dubouché s'inscrit dans un bassin industriel local fortement marqué par la fabrication de la porcelaine. À cet égard, il apparaît comme un pôle fédérateur autour de la création et un lieu de dialogue entre les artistes, les artisans, les industriels et le public. Par sa politique culturelle, le Musée confirme son inscription territoriale et tirera parti des atouts de la future grande région Aquitaine/Poitou-Charentes/Limousin en approfondissant des thématiques transversales et pluridisciplinaires (art(s) de la table, nouvelles technologies et recherches techniques, création contemporaine, gastronomie, archéologie…)

L'institution

Spécialisée dans la céramique, l'institution couvre un univers culturel particulièrement riche, **au croisement :**
- **de l'art et de l'art de vivre**
- **des disciplines artistiques (art, design, artisanat)**
- **et des cultures du monde.**

Elle véhicule **les valeurs de :**
- **savoir-faire**
- **création et patrimoine**
- **audace et innovation**
- **ouverture sur le monde**
- **plaisir et hédonisme.**

La cohérence du rapprochement des deux sites sera amplifiée progressivement par des projets communs, portant en particulier sur les collections, la recherche, la diffusion culturelle et le numérique.

2. LE DESIGN THINKING POUR UNE APPROPRIATION COLLECTIVE DU PROJET

*« Design thinking = s'inspirer du mode de pensée du design pour innover dans tous les domaines. Le design thinking est **collaboratif** (la clé d'un projet repose sur l'intelligence collective, la co-création et l'interdisciplinarité) & **itératif** (alterner des phases d'intuitions et d'analyses, tester, se représenter et enrichir). Il s'agit de repenser le modèle d'une institution culturelle, de se projeter de plain pied dans l'économie de l'expérience, de placer les différents publics au coeur de la réflexion et de les mettre en perspective avec une offre culturelle, pédagogique et commerciale ».*
Les Sismo

Pour poursuivre la démarche collaborative et pour l'accompagner dans l'animation d'un cycle de réflexion sur l'élaboration du projet d'établissement, l'institution a ensuite sollicité l'agence de design Les Sismo pour mener sous forme de workshops un programme de « **design thinking** » destiné à infuser une nouvelle culture d'établissement et l'appropriation des projets par la construction collective et l'échange transversal. La démarche a spécifiquement porté sur deux chantiers déterminants : le projet de rénovation du Musée de Sèvres et le projet numérique. Chacun des deux workshops a été mené suivant un mode collaboratif, créatif et itératif pour permettre aux équipes de s'approprier une ambition, de se positionner, de faire émerger des idées, d'identifier des zones d'action concrète. Les pistes ouvertes dans le cadre de cette démarche nourrissent certains des chantiers évoqués dans les pages suivantes.

La démarche a permis d'énoncer la nécessité de placer les publics au coeur de la réflexion stratégique de l'établissement. Elle a également révélé la nécessité, en particulier pour Sèvres dont la stratégie de marque est à construire, de définir une « expérience », afin de qualifier la relation de Sèvres à ses publics (visiteurs, clients, prescripteurs, partenaires...). Cette « expérience » constituera un élément moteur de la stratégie de développement de l'établissement.

Dans un contexte d'offre pléthorique dans les autres institutions muséales ainsi que sur les marchés sur lesquels la Manufacture de Sèvres se positionne, il apparaît indispensable d'adopter une ligne de différenciation prononcée basée sur l'identité et les missions de l'institution, audacieuse et innovante, valorisant la rareté et l'exception, qu'elle s'adresse aux visiteurs, curieux, amateurs ou collectionneurs dans les musées, dans les galeries commerciales ou sur les stands de foire, sur les sites web ou les réseaux sociaux. Cette démarche s'appuiera largement sur des approches sensorielles aussi bien pour les offres culturelles et pédagogiques que commerciales.

3. DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE MARQUE ET UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE

En prolongement de ces deux démarches, l'établissement a sollicité l'assistance de l'APIE pour l'aider à définir :

<u>**Sa stratégie de marque**</u>

- L'architecture de marque :
  - Place et rôle d'une marque institutionnelle
  - Rôle de chacune des marques existantes, des « marques sites » et de la marque commerciale
  - Articulation et interaction des marques entre elles

- L'identité de chacune des marques de l'institution ou plates-formes de marques : Une plate-forme de marque est un outil de synthèse de l'identité de marque, aisément partageable en interne et avec les différents prestataires ayant à traduire cette identité (communication, identité visuelle...). Elle a vocation à constituer un fil conducteur pour toutes les actions, les développements, les prises de parole de la marque.

<u>**Sa stratégie numérique**</u>

- Comme pour la problématique sur l'identité et la marque, les besoins internes (Manufacture, Musées, service commercial, service communication...) et externes (cibles existantes, cibles à développer, publics...) doivent être collectés et évalués afin de définir la meilleure façon d'y répondre.

- La création d'une plate-forme de services numériques paraît une piste privilégiée (une plate-forme numérique est un outil centralisant et agrégeant différents services numériques tels que : sites web, outils de gestion de contenus, services de réservation en ligne, diffusion de catalogues des productions, mise en avant de la programmation...). Sa conception nécessite une réflexion en amont sur la pertinence des services à développer, leur priorisation et les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.
C'est sur la base de la nouvelle architecture de marque qu'un travail complémentaire sur les objectifs permettra de cadrer et prioriser la façon dont seront pensés les outils et les nouveaux services numériques nécessaires au déploiement de la stratégie.

L'APIE accompagnera également l'institution dans la mise en œuvre de sa stratégie de marque et de sa stratégie numérique en Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (aide à l'élaboration des cahiers des charges, aide aux choix des partenaires/prestataires...).

I. Le développement international de la marque « Sèvres »

1. UNE LIGNE ÉDITORIALE PLUS LISIBLE ET MIEUX SEGMENTÉE

Au fil du temps, la variété des pièces réalisées à la Manufacture s'est recentrée sur des productions à plus forte valeur ajoutée, confirmant la position unique de haute facture des productions de Sèvres. Ainsi, coexistent désormais de manière complémentaire **trois lignes claires de production** :

<u>Ligne 1 :</u> les éditions limitées et pièces uniques (création contemporaine)
Elles nécessitent des phases de recherche importantes, mettent les savoir-faire en défi et nécessitent audace, risque et innovation. Elles s'adressent à un public de collectionneurs.

<u>Ligne 2 :</u> le catalogue « Haute facture »
Une collection patrimoniale et contemporaine

d'objets d'arts décoratifs de haute facture. Elle correspond à des séries plus longues, néanmoins limitées par le temps incompressible nécessaire à leur réalisation. Elles sont choisies pour leurs savoir-faire maîtrisés, leur élégance intemporelle qui séduit un public d'amateurs et de décorateurs.

Ligne 3 : les productions plus accessibles
… ou « parcelles de Sèvres », qui convoquent les mêmes savoir-faire, mais dans une chaîne de production plus courte, diffusées au moment d'opérations spécifiques (Journées européennes du Patrimoine, Noël, opérations capsules).

Ces trois lignes se complètent de **projets spéciaux** :

Les prestations et « co-branding »
Exemples :
- Van Cleef & Arpels – éléments de porcelaine pour bijoux Alhambra
- Hermès Montre

Les éditions d'exception et les commandes spéciales
Exemples :
- Vaisseau à mât, pièce XVIIIe très rare, 3 exemplaires en production
- Commande spéciale de vases aux décors années 30 et 50 pour la Chine
- Créations de Giuseppe Penone pour le Louvre Abu Dhabi

C'est grâce à cette coexistence originale que les savoir-faire déployés par chaque atelier peuvent se maintenir, mais surtout s'enrichir.

L'articulation de ces trois lignes construit la stratégie de création et de production de Sèvres qui s'inscrit à la fois dans le marché et dans une politique audacieuse propre à une institution publique.

L'identité de Sèvres se situe, depuis l'origine, entre audace et élégance, entre public et privé, entre rêve inaccessible et appropriation par chacun.

Le nouveau Conseil artistique, scientifique et culturel a la tâche d'accompagner la direction de l'établissement dans cette continuité historique et novatrice.

2. DES ORIENTATIONS ARTISTIQUES PLUS AFFIRMÉES

Après des années d'expérimentations foisonnantes s'illustrant par des invitations d'artistes et de designers de la scène française et internationale, il est proposé pour la période qui s'ouvre de **renouer avec la propre histoire de Sèvres** autour de deux axes : celui d'une Manufacture ouverte aux dialogues avec d'autres cultures, absorbant tour à tour les influences d'Asie, du Moyen Orient et des Amériques, et celui d'une Manufacture ouverte à tous les genres créatifs et artistiques.

- Dans l'esprit universaliste d'un Alexandre Brongniart, qui créa au XIXe siècle le Musée national de la céramique pour inscrire le travail des artisans de Sèvres dans une relation au monde, la Manufacture s'engage dans **une politique artistique de croisements culturels**.

- De même, dans l'esprit bâtisseur de Georges Lechevallier-Chevignard, qui sollicita les plus grands architectes et décorateurs de l'époque Art Déco, la Manufacture s'engage dans **une politique de création « du bijou à l'architecture »**.

A. Grandes signatures
Fidèle à son histoire, la Manufacture continuera d'inviter régulièrement les

grandes figures de l'art contemporain (Giuseppe Penone, Lee Ufan…).

B. Croisements culturels
La notion de croisements culturels s'illustre au travers d'invitations d'artistes dont le travail se nourrit d'un dialogue entre Orient et Occident (invités : Rina Banerjee, Nicolas Buffe, Tarik Kiswanson, Yang Jie Chang, Mohamed Melehi…).

C. Programmes de valorisation et de renouvellement des savoir-faire

- DÉCORS

Peinture sur formes de Sèvres
Sèvres commande tout au long de son histoire des **formes en blanc** (vases, plats, plaques) à décorer par des artistes ou des décorateurs. En 2006 et 2010, des formes de vases et de plaques sont commandées respectivement à Pierre Charpin et Adrien Rovero, enrichissant le répertoire de plus de 3 000 formes de vases, formes d'usage ou plaques décoratives (invités : Fabrice Hyber, Erro, Mohamed Melehi, Yang Jie Chang…).

Couleurs et matières
La Manufacture regorge d'un trésor d'exception : une palette de grand feu et de petit feu de plus de 1 000 couleurs, peu valorisée depuis l'origine, à l'exception du Bleu de Sèvres. Transparence, profondeur, couvertes brillantes, mates, semi-mates composent une palette inégalée dans le monde. Un programme de recherche et de production est lancé, imaginé dans la perspective d'une exposition « Le laboratoire de la couleur » à Sèvres, en 2017 (invités : Dean Brown, Scholten & Baijings, Doshi-Levien…).

Graphisme
Le répertoire iconographique et graphique de Sèvres, qui compose les frises des coupes, assiettes, vases et tasses, est d'une richesse extraordinaire. Il est cependant devenu indispensable de le renouveler pour moderniser la ligne des pièces produites mais aussi pour assurer la transmission des savoir-faire de l'atelier d'impression (appel à projet international envisagé).

- FORMES ET USAGES

Lumière
Sèvres s'est assez peu illustrée dans ce domaine au travers de l'histoire, à l'exception de la période Art Déco. C'est pourtant un champ des arts décoratifs qui permet d'allier savoir- faire et technologie. Une collection avec des éditions de pièces historiques et de nouvelles créations a été lancée au *PAD London* 2015 (invités : Normal Studio, Nendo…).

Mobilier
De même que pour les luminaires, Sèvres a assez peu développé de projets de mobilier, sans doute en raison des contraintes techniques qu'impose la porcelaine. Cependant, depuis le XVIIIe siècle, Sèvres a engagé des collaborations avec d'autres artisans ou le Mobilier national, ouvrant ainsi de nouveaux horizons aux céramistes ainsi que le champ de créations possibles. Il s'agit de renouer avec cette ouverture pour progressivement élargir la typologie des créations de Sèvres (tables, guéridons, consoles, bars…).

Pour compléter cette dynamique d'ouverture à d'autres typologies de formes et d'usages, bijou et céramique architecturale seront également développés dans les années à venir.

- TRANSMISSION CROISÉE

Ce programme de « Transmission croisée » vise à mettre en relation les artisans de Sèvres avec des artisans d'art dont le savoir-faire ancestral dans

d'autres domaines offre une source d'enrichissement mutuel. Ce programme développe des croisements de savoir- faire, de cultures, d'art de vivre (Japon, Chine, Corée, Inde, Moyen-Orient…) auxquels s'ajoutent des métissages possibles de matières, peu ou pas explorées (céramique et verre, céramique et bois, céramique et cuir et tout autre matériau pouvant apporter une valeur ajoutée à la porcelaine de Sèvres).

Au-delà des nouvelles créations métisses que ce dialogue entre artisans d'art permet, ce sont les parcours des artisans qui s'en trouvent enrichis par la rencontre, l'expérience et l'acquisition de compétences nouvelles.

Ce programme de transmission s'appuie sur deux vecteurs :
- le projet de création et de recherche
- la résidence croisée de l'artisan invité à Sèvres et d'un artisan de Sèvres dans l'atelier de l'artisan étranger.

Premier artiste invité : Kunihiko Moriguchi, artiste peintre, Trésor national vivant du Japon.

3. UN OUTIL DE PRODUCTION ADAPTÉ

Manufacture de référence. Si tel est le titre dont Sèvres peut s'enorgueillir au plan artistique, par l'audace de ses choix, par sa ligne éditoriale qui a su préserver au XXIe siècle l'élégance intemporelle de sa production séculaire, elle marque cependant le pas au plan technique, demeurant depuis la seconde guerre mondiale un conservatoire technique dont les techniques évoluent peu. Or, si l'on se réfère à l'histoire récente, Sèvres fut un laboratoire de référence au plan technique au XIXe siècle, inventant de nouvelles pâtes et émaux, introduisant les techniques modernes de production (coulage, lithographie), mais aussi entre deux guerres un laboratoire d'expériences (faïence, grès, porcelaine phosphatique) qui lui permirent de dépasser les dimensions habituellement consacrées et des volumes de production plus importants. Aujourd'hui, l'appétit des artisans, notamment de la nouvelle génération, dont près de 40 % ont aujourd'hui moins de 35 ans, les exigences de la création contemporaine, en terme de format d'oeuvres produites ainsi que la nécessité de faire rayonner plus largement Sèvres au delà d'un milieu privilégié de collectionneurs et d'amateurs éclairés, imposent d'engager, pour les cinq prochaines années, un plan d'évolution de l'outil de production.

La mobilisation de l'ensemble de l'équipe de production peut se faire autour de **quatre objectifs** simples à partager :

1. Reconquérir l'esprit d'une « manufacture techniquement innovante » ;
2. Introduire la technique comme nouvel outil de l'artisan, pour mieux valoriser la plus-value de son geste et éliminer les tâches et fonctions peu valorisantes ;
3. Être une manufacture de son temps qui réponde aux formats de plus en plus imposants de la création contemporaine ;
4. Engager la responsabilité sociale de l'entreprise en matière d'hygiène et de sécurité
(port de charge, TMS, aménagement des carrières).

Une fois ces objectifs partagés, un **plan d'action en cinq points** pourra être engagé :

1. **Créer un pôle « bureau d'études »** en amont des projets : il prendra en compte les étapes nécessaires à l'évaluation de la faisabilité technique et économique

des projets ; il pilotera le projet de rénovation du « Magot » (conservatoire des moules)

2. **Créer des familles de métiers complémentaires :** les métiers fournisseurs, les métiers matrice, les métiers du façonnage, les métiers du décor et les métiers de finition ;
3. **Identifier les équipements** à introduire dans la chaîne de production pour répondre aux besoins de la politique éditoriale (notamment de chaîne courte) ;
4. **Créer un atelier de grandes pièces** équipé, qui réponde aux exigences et aux dimensions de l'art contemporain et des commandes spéciales ;
5. **Suivre la production en mode « projet agile »** permettant d'assurer à la fois un pilotage ciblé par projet (projets d'artistes, commandes spéciales) mais aussi par ateliers et tout au long de la chaîne de production (pour les productions plus « courantes »).

La mise en œuvre de ce plan de modernisation et d'adaptation de l'outil de production est aujourd'hui possible. Son aboutissement, proportionné à l'échelle des moyens financiers de l'établissement, répondrait ainsi à son ambition artistique, mais conforteraient surtout les artisans de Sèvres dans l'évolution et l'enrichissement de leurs métiers, que tous s'accordent à considérer comme devant être préservés, en phase avec leur temps.
Une réflexion collective associant les ateliers s'engagera dès 2016 pour partager les objectifs poursuivis et formuler des propositions d'évolution concrètes.

4. UNE POLITIQUE DE DIFFUSION CULTURELLE ET COMMERCIALE INTERNATIONALE

Sèvres a, depuis dix ans, adapté sa politique commerciale en tenant compte d'une part de la réévaluation progressive de ses prix de revient, mais aussi des marchés cibles auxquels elle s'adresse. Présente désormais sur les foires et salons d'art et ayant développé depuis 2010 la commande spéciale et une relation possible économiquement et statutairement avec les architectes et apporteurs d'affaires, elle a ainsi pu augmenter sensiblement son CA qui s'établissait à 1 422 K€ en 2010 contre 2 076 K€ en 2014, soit une progression de 46 % sur la période considérée.

Aujourd'hui, les **modèles comparables à l'offre de Sèvres** sont l'horlogerie, la haute joaillerie, le sur-mesure de l'hyper-luxe, la haute couture. Sèvres peut s'appuyer sur une histoire liée au pouvoir et à ses attributs (historiques et contemporains), une situation de quasi monopole résultant de cette capacité unique à produire totalement à la main. Les codes et éléments de prestige sont présents pour imaginer une stratégie basée sur une technicité de haute couture, une réputation mondiale, la rareté et l'exception.
Il est important toutefois de ne pas perdre de vue que c'est sur le marché de l'art contemporain que les prix de vente et les marges commerciales sont les plus élevés (cf. les œuvres de Pierre Soulages et de Louise Bourgeois et bientôt celles de Giuseppe Penone et de Lee Ufan).

Les **zones géographiques** identifiées pour son développement sont : la France, l'Europe (Belgique, Grande-Bretagne, Suisse) ; les États-Unis (dynamique du marché de l'art - présence d'importantes

collections de Sèvres) ; le Moyen-Orient et les Emirats Arabes en particulier (région en développement économique important - prêts de pièces du Musée de Sèvres et commande d'oeuvres de Giuseppe Penone pour le Louvre Abu Dhabi) ; l'Asie, la Chine, la Corée et le Japon en particulier (berceau de la porcelaine – région en développement économique).

La nouvelle ligne éditoriale et artistique (voir plus haut), une stratégie d'image relayée au plan numérique et une politique de prêts et dépôts et d'expositions itinérantes ciblées, constituent les socles essentiels de la politique commerciale de Sèvres qui s'attachera à cibler ses réseaux de distribution, professionnaliser sa force de vente et revaloriser ses prix.

1) Une image de marque et une stratégie marketing correspondant à l'identité profonde de la Manufacture

L'identité commerciale de Sèvres a perdu en lisibilité à l'occasion de la création de l'établissement public où, pour des raisons stratégiques, la communication a privilégié la compréhension institutionnelle du nouvel ensemble, composé d'une manufacture et de deux musées. Par étapes, il est nécessaire de définir les codes de communication de cette identité à reconquérir, de repenser les documents commerciaux, les partenariats ainsi que la stratégie numérique, premier outil de perception de Sèvres, notamment à l'étranger.

2) Une politique de prêts, dépôts et expositions hors-les-murs ciblée

La connaissance et le rayonnement de Sèvres s'appuient notamment sur une politique de prêts, dépôts et expositions hors-les-murs ciblée et développée en synergie avec les objectifs poursuivis dans le cadre de la politique commerciale de l'établissement.
À ce titre, les prêts d'oeuvres et la commande en cours pour le Louvre Abu Dhabi constituent un tremplin pour des développements ultérieurs. Par ailleurs, l'amorce du développement commercial en Chine en 2015 a nécessité de concevoir et produire une exposition itinérante (Hong Kong, Chengdu) qui sera consolidée en 2016 (Shanghai, Pékin). Enfin, des expositions patrimoniales itinérantes doivent pouvoir générer des recettes directes.

3) Des réseaux de distribution ciblés et différenciés

Il s'agit de distinguer, par type de ligne de production, la distribution en propre et l'activation de réseaux de diffusion.
Un premier volet concerne principalement **la France**, en repositionnant les deux galeries à Sèvres et à Paris.
En Europe et hors-les-murs en France, la poursuite d'une stratégie déjà amorcée de participation aux foires et salons d'arts décoratifs, de design et d'art.
Hors Europe : Emirats Arabes Unis (diffusion en propre ciblée sur des pièces d'exception patrimoniales et contemporaines), Etats-Unis (diffusion en propre ciblée sur les architectes d'intérieur : ligne 2 et commande spéciale), Chine (diffusion via un représentant : ligne 2 et commande spéciale).

4) Une évolution/spécialisation de la force de vente et d'animation de réseau

Il s'agit d'identifier les forces et faiblesses de l'équipe en matière de compétences communes et d'y adjoindre une forme de spécialisation par réseau de distribution.

5) Stratégie de prix revalorisée

La réévaluation des prix est nécessaire pour tenir compte des justes coûts de production, de recherche et de structure de l'établissement et intégrer la rémunération des éventuels revendeurs dans la chaîne de valeur. L'essentiel de la refonte proposée concerne le catalogue haute facture, ainsi que les projets spéciaux.

II. Renforcer l'attractivité et la fréquentation des sites de Sèvres et de Limoges

1. TIRER PARTI DES TERRITOIRES D'INSCRIPTION DES SITES

A. DANS LA FUTURE MÉTROPOLE DU GRAND PARIS POUR LE SITE DE SÈVRES

Le site de Sèvres – Cité de la céramique est situé dans un environnement exceptionnel en profonde mutation.
Situé entre Paris et Versailles, en contrebas de la demeure de Madame de Pompadour, c'est sur le territoire de Sèvres que s'installe la Manufacture en 1756. A cette époque, c'est une halte privilégiée pour les nobles qui s'y arrêtent sur leur route pour la Cour à Versailles. Aujourd'hui, encore perçue par de nombreux visiteurs comme « éloignée » car en dehors du centre de Paris, l'institution doit pouvoir tirer parti de son inscription sur une zone du Grand Paris extrêmement attractive et dynamique aux plans environnemental, culturel et économique.

- un site facilement accessible

La situation géographique de Sèvres – Cité de la céramique, sur la commune de Sèvres, dans le département des Hauts-de-Seine, en périphérie Ouest de l'agglomération parisienne, constitue un atout pour son développement dans le cadre du projet de développement du Grand Paris qui prévoit l'aménagement de nouvelles infrastructures facilitant les liaisons routières ou par transport en commun. L'aménagement de la ligne de tramway a contribué à un premier désenclavement de l'établissement que la création du Grand Paris Express ainsi qu'une liaison fluviale par la Seine vont amplifier. Une commande artistique à la Manufacture de Sèvres pour la nouvelle station Pont de Sèvres constituerait un signal particulièrement fort en direction de l'institution.

- un site naturel exceptionnel

Entourée de jardins, située en bord de Seine avec une base nautique sur des rives qui font l'objet d'aménagements pour implanter des espaces verts et des zones de loisirs, en bordure du domaine de Saint-Cloud qui attire un public sportif et familial, l'institution s'inscrit sur un site naturel exceptionnel qui constituera bientôt un atout formidable pour attirer des publics en quête d'une offre culturelle de qualité, dans un cadre de détente à proximité immédiate des centres urbains.

- un environnement culturel en plein développement

De nombreux musées s'inscrivent dans un parcours naturel avec Sèvres – Cité de la céramique, dont le Musée des Années Trente à Boulogne-Billancourt et le Musée-jardin Albert Kahn en cours de rénovation.
L'Ile Seguin, située à proximité immédiate de Sèvres – Cité de la céramique, fait l'objet d'un vaste programme d'aménagement urbain destiné à créer un grand pôle culturel, dont la Cité musicale, portée par le Conseil départemental des Hauts-de-Seine, promoteur de la « Vallée de la Culture ».
Il faut également rappeler la proximité avec le Château de Versailles et la possibilité de renouer avec l'histoire en suggérant une halte à Sèvres aux très nombreux touristes qui s'y rendent, via les Tour Opérateurs.

- un territoire riche en entreprises dynamiques

Le territoire des Hauts-de-Seine accueille plus de 100 000 entreprises qui emploient quelque 750 000 personnes. Le PIB par habitant est trois fois plus élevé dans les Hauts-de- Seine que celui de la moyenne nationale. Territoire d'accueil de nombreux sièges sociaux, moteur de l'économie francilienne avec la filière numérique comme priorité, il offre de nombreuses opportunités de partenariats à développer.

B. DANS LA NOUVELLE GRANDE RÉGION AQUITAINE-LIMOUSIN-POITOU-CHARENTES POUR LE SITE DE LIMOGES

- un Musée national au cœur d'une ville porcelainière, Limoges

Dans le monde entier, le nom de Limoges évoque aujourd'hui encore la porcelaine et la plupart des visiteurs - touristes ou non - qui viennent à Limoges y recherchent de la porcelaine. La présence d'un Musée national dans la ville conforte et valorise cette image auprès du public : le Musée est un site patrimonial de référence sur la thématique de la céramique. Ayant connu de récents travaux d'agrandissement et de rénovation destinés à élargir son rayonnement, le site dispose en outre d'une bonne accessibilité et de la présence d'un vaste parking facilement localisable.

Le Musée est par ailleurs perçu comme un pôle fédérateur au sein d'un vaste tissu industriel qui regroupe des entreprises, des écoles d'ingénieur, des pôles de compétitivité, des centres de formation, une école nationale supérieure d'art et des laboratoires de recherche et de création.

- un territoire riche en savoir-faire

Le Limousin présente un réseau culturel dense, marqué notamment par des savoir-faire reconnus en France comme à l'étranger (la porcelaine dans le département de la Haute- Vienne, la tapisserie à Aubusson, le cuir à Saint-Junien) et une présence affirmée de l'art contemporain (Centre de Recherche sur les Arts du Feu et de la Terre/CRAFT, FRAC, château de Rochechouart, Centre international d'art et de paysage de Vassivière...). Depuis son origine, le Musée national Adrien Dubouché porte lui-même cette double identité. Par ailleurs, il conserve des collections dont la variété permet d'aborder de multiples thématiques liées sans exhaustivité à l'histoire de l'art, au(x) territoire(s) - l'archéologie, les circulations et les échanges... - ou encore à l'histoire sociale. Cette diversité lui permet de tisser des partenariats avec des musées dédiés aux arts décoratifs ou aux « Beaux-Arts » comme avec des musées dits « de société », tous représentés en Limousin (Musée des Beaux-Arts de Limoges, de Guéret, Cité de la tapisserie et de l'art tissé d'Aubusson, musée et jardins Cécile Sabourdy de Vicq-sur- Breuilh...). Des parcours ont d'ores et déjà été mis en place pour favoriser une approche « plurielle » du territoire (initiative Géoculture par exemple).

- du Limousin à la nouvelle grande région : quelles perspectives ?

Dans le cadre de la nouvelle grande région, le Musée national Adrien Dubouché sera l'un des seuls établissements entièrement dédiés à la céramique (avec le musée départemental de la faïence et des arts de la table de Samadet). De surcroît, il s'inscrira dans un vaste territoire qui recouvrira peu ou prou les limites de l'ancienne Guyenne, qui a vu s'épanouir des traditions céramiques riches et variées : céramiques dites « de Saint-Porchaire » et porcelaines de Chauvigny dans le Poitou, porcelaines de Bordeaux, village de naissance (supposé) de Bernard Palissy dans l'Agenais, foyers de potiers dans le Périgord... Par ailleurs, les savoir-faire pourront être valorisés à l'échelle d'une grande région qui cultive

l'hédonisme et promeut l'art de vivre (grands crus et liquoreux, cuisine du « Sud Ouest », arts de la table...). Enfin, le Musée pourra tirer profit de ce mouvement d'ouverture constitué par la mise en place de la grande région pour tisser de nouveaux partenariats (musées de Bordeaux, Biennale Agora, Centre national de la Bande dessinée et de l'Image à Angoulême...) et s'inscrire dans de nouveaux circuits touristiques.

- un Musée national, une vocation internationale

L'ancrage territorial du Musée n'est pas antinomique d'un développement qui doit être plus affirmé sur le territoire national et à l'international, d'autant que le public étranger constitue déjà une part importante de sa fréquentation totale (entre 15 et 20 %). Par ailleurs, le musée est partenaire de plusieurs initiatives internationales soutenues par la ville de Limoges, à l'image des « Routes mondiales de la porcelaine ».

2. RÉNOVER LE MUSÉE DE SÈVRES

Créé au XIXe siècle pour constituer une collection de céramiques du monde entier et de toutes les époques afin de permettre d'étudier toutes les techniques céramiques et d'offrir de nouvelles sources d'inspiration aux artisans de la Manufacture, le Musée national de céramique comporte l'une des collections de céramique d'Europe et du monde les plus importantes du monde (55 000 œuvres environ). Aujourd'hui, les collections permanentes du Musée présentent au public une histoire de la céramique des origines à nos jours.

Nécessaire pour retrouver une logique de site et l'esprit d'Alexandre Brongniart, la fusion entre la Manufacture et le Musée de Sèvres en 2010 n'est pas encore aboutie. Quand les demandes de visites des ateliers de la Manufacture vont bien au-delà de sa capacité d'accueil, le Musée quant à lui peine à développer sa fréquentation. Le parcours permanent présente une approche passéiste et la programmation des expositions reste encore trop spécialisée. Dans son approche actuelle, le Musée ne peut s'adresser qu'à un public de connaisseurs et d'amateurs. Par ailleurs, des fonctions et des services essentiels d'un musée contemporain sont insuffisants, vétustes, voire absents (toilettes, vestiaires, librairie-boutique, salon de thé...).

Depuis 2010, des avancées notables ont bien eu lieu : outils d'accompagnement des publics, rénovation du rez-de-chaussée du Musée avec l'aménagement de l'aile Nord, parcours contemporain en dialogue avec les collections historiques. La réhabilitation du Musée a fait l'objet en 2014 d'une étude de programmation architecturale et muséographique. Elle devra évoluer pour intégrer les réflexions prospectives menées en 2015.

Aujourd'hui, c'est toute l'offre muséale qu'il faut revoir dans sa globalité pour rendre le Musée attractif et le transformer en un musée du XXIe siècle. Le workshop de « design thinking » organisé avec Les Sismo a permis aux équipes de l'établissement (tous métiers confondus) de s'exprimer librement et collectivement sur la question. **Le Musée de la céramique de demain sera un musée construit autour de ses publics et pour ses publics et pas seulement autour de ses collections.**

Ce sera un musée vivant et lisible :

- La spécificité du Musée de Sèvres est son lien avec la Manufacture. Il est nécessaire de valoriser la Manufacture de façon lisible et concrète en accordant dans la muséographie une place centrale aux collections de pièces créées à la Manufacture et aux savoir-faire des artisans.

- Pour remplir sa fonction première, la transmission, de façon novatrice et unique, le Musée doit proposer de nouvelles expériences de visite et de perception des collections. Le Musée sera un lieu de découverte innovant qui convoque les sens (toucher des matières, essayer les gestes, incarner le parcours) et permettent aux visiteurs de mieux comprendre les objets dans tous leurs aspects (techniques, utilitaires, esthétiques, etc.).

Dans la synthèse de leurs workshops, Les Sismo insistent sur la nécessité de **définir une « expérience pour les visiteurs »** préalablement à la définition d'une offre muséale, puis d'un bouquet d'offres culturelles et de services. Cette « expérience » sera définie au cours des réflexions à venir sur la marque et le projet numérique.

Calendrier prévisionnel, coïncidant avec celui des travaux d'aménagement urbains menés par les collectivités territoriales :
- 2016/2019 : études, montage financier, chantier des collections
- 2020/2022 : travaux

3. UNE PROGRAMMATION CULTURELLE AVEC DES RENDEZ-VOUS RÉGULIERS

Objectifs

- renforcer l'attractivité et développer la fréquentation des sites de Sèvres et de Limoges

- valoriser la place de la céramique dans la création artistique, l'art de vivre et les cultures du monde

Principes

- de mars à septembre : **une programmation culturelle par saisons thématiques transversales** (patrimoine et création) **et pluridisciplinaires** (arts, mode, design, architecture, gastronomie, jardins, art floral…), **représentatives des univers traversés par Sèvres et le Musée Adrien Dubouché**.

- d'octobre à février : **des expositions de sorties de résidence, des expositions d'artistes céramistes contemporains ou des expositions dossiers**.

Les grandes thématiques prendront appui sur une exposition qui en constituera le socle et le fer de lance mais également sur des offres culturelles, éducatives et événementielles (ateliers, jeux, animations dans les jardins…) qui viendront nourrir la saison qui, selon les thématiques et le niveau de ressources disponibles, pourra se déployer sous la forme de festivals. À Sèvres, elles seront complétées par *Sèvres Outdoors*, une exposition de sculptures en plein air dans les jardins de Sèvres dont l'édition sera renouvelée annuellement, en partenariat avec l'association Galeries Mode d'Emploi.

Convier d'autres disciplines (photo, musique, danse, écriture…) sur les sites de Sèvres et de Limoges permettra de toucher de nouveaux publics plus nombreux, plus diversifiés et croisés, à l'occasion de rendez-vous réguliers. Cette ouverture offrira également de nouvelles perspectives de partenariats culturels et commerciaux.

La programmation donnera toutefois à la céramique et aux productions de la Manufacture de Sèvres une place centrale confirmant ainsi la mission de l'institution de valorisation de la céramique au sein d'un projet artistique, culturel et scientifique exigeant.

Thématiques

Ces principes ont été approuvés par le Conseil artistique, scientifique et culturel qui a également donné un avis favorable aux thématiques suivantes :

- **Le Laboratoire de la couleur**
(Sèvres, 2017)

- **Mode, Luxe et céramique**
(Sèvres, 2018 ? - Limoges, ?)

- **Formes du vivant**
(Limoges, 2018 ? - Sèvres, ?)

- **« Héroïsme et Fantaisie », l'image narrative dans la céramique**
(Sèvres, 2019 ? - Limoges ?)

- **Le temps des explorations, un musée ouvert sur le monde**
(Sèvres, réouverture du Musée après travaux ? - Limoges ?)

- **Céramique et architecture**
(Sèvres et Limoges – échéance à déterminer suivant l'avancée du chantier des collections de Sèvres)

Ces expositions se nourriront des créations récentes de la Manufacture de Sèvres, réalisées dans le cadre des nouvelles orientations artistiques (voir plus haut) e**t des programmes de recherche** (voir plus bas).

4. UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS

A. À SÈVRES

En dix ans, l'image et la fréquentation de Sèvres – Cité de la céramique ont considérablement évolué. Fermée au public, la Manufacture a ouvert pour la première fois au public en 2003 pour les *Journées européennes du Patrimoine*. Le succès est immédiat avec 10 000 visiteurs venus découvrir les ateliers de production. Au même moment, le Musée national de la céramique accueille une moyenne de 30 000 visiteurs par an. Avec la création de l'établissement public en 2010, une véritable politique des publics se met en place, avec notamment la définition d'une offre inédite et dédiée aux scolaires *Les Petits dégourdis de Sèvres* à mi-chemin entre la découverte de la pratique et celle du patrimoine, la mise en place d'ateliers-découvertes et de visites spécifiques dans les collections nationales, la conception d'une application mobile sur les collections, ou encore la création d'ateliers de pratique amateur en liaison directe avec les savoir- faire de la Manufacture. Elle porte ses fruits et permet en 2014 (avec le succès de l'exposition *Picasso céramiste et la Méditerranée*) d'atteindre un niveau de fréquentation record de près de 90 000 visiteurs. **Aujourd'hui, les enjeux sont constants** et les efforts entrepris doivent être prolongés pour : revaloriser l'image de l'établissement, augmenter la fréquentation, diversifier le profil des visiteurs (social, âge, origine géographique), s'ouvrir au tourisme international, augmenter les recettes propres de l'établissement.

Pour atteindre le seuil de fréquentation de 100 000 visiteurs qui constitue un palier à franchir pour consolider l'ensemble des actions menées, la politique des publics

doit s'appuyer sur trois socles essentiels :
- une politique artistique, scientifique et culturelle partagée entre la Manufacture et le Musée de Sèvres (qui nourrira les offres aux publics)
- une véritable stratégie de marque globale (qui agira sur tous les publics, toutes les offres et tous les canaux de relation)
- la rénovation du domaine (jardins, lieux de visite, lieux mis à disposition…)
Ces trois socles assureront une mise en synergie des activités et permettront de consolider une identité commune.

Mises en œuvre depuis 2010 les **offres** se sont multipliées. Compte-tenu des moyens limités de l'établissement, il s'agit aujourd'hui, pour satisfaire les attentes des visiteurs, de les analyser, de les hiérarchiser, de les requalifier et d'échelonner leur déploiement dans le temps, sur site et hors-les- murs :
- offre culturelle (requalification du Musée, programmation culturelle attractive, valorisation des espaces verts, expositions itinérantes, web-series…)
- offreéducative(visites-conférences,atelier sdepratiqueamateur,EAC…)
- offre de services (vestiaires, éditions, objets et produits dérivés, salon de thé, locations et tournages, services en ligne, label Handicap…).

De nombreux **partenariats** ont été mis en place. Il convient de les consolider et de les compléter suivant les objectifs poursuivis et en synergie avec ceux développés pour la Manufacture : médias, opérateurs touristiques, acteurs culturels (lien géographique et/ou culturel), acteurs industriels et commerciaux (notamment des marques proches de l'univers de Sèvres, comme celles du Comité Colbert dont l'institution fait partie et très porteuses auprès d'un public plus large : mode, gastronomie, parfums, cosmétiques…).
Le développement d'une **plateforme numérique** véhiculant les valeurs et l'image de Sèvres, présentant progressivement les offres de l'établissement et permettant d'animer ses différents réseaux de partenaires et de publics constitue un projet prioritaire.

B. AU MUSÉE ADRIEN DUBOUCHÉ

Entièrement rénové entre 2009 et 2012, le Musée national Adrien Dubouché a vu sa fréquentation augmenter significativement depuis sa réouverture (plus de 33 000 visiteurs en 2014). Mais après trois années de fonctionnement dans les bâtiments rénovés et un pic de fréquentation, il doit aujourd'hui être en mesure de développer de nouvelles activités pour maintenir la dynamique suscitée depuis 2012.
Plusieurs enjeux sont identifiés :
- Développer les services à l'égard du public pour attirer de nouveaux visiteurs - Profiter des synergies développées dans la future grande région
- Mieux valoriser les espaces du Musée

L'augmentation de la fréquentation du Musée (objectif de 40 000 visiteurs/an) doit s'appuyer sur une meilleure adéquation entre l'offre proposée et les attentes du public :

- poursuivre une politique de « grandes expositions » pour ancrer l'image du Musée au niveau national et international
- offrir des « services » attendus par le public dans un Musée récemment rénové : augmenter l'amplitude d'ouverture pour éviter la fermeture méridienne, proposer des audio- ou visio-guides multilingues et des visites guidées sans réservation, ouvrir un espace de restauration, diversifier l'offre de la boutique
- proposer davantage d'ateliers de pratique artistique
- développer les dispositifs permettant de bénéficier de l'ensemble des labels « Handicap et tourisme »

- ouvrir plus largement au public les espaces de la bibliothèque et de la documentation.

La politique culturelle, largement axée sur l'inscription du Musée dans son territoire depuis la réouverture, doit désormais être repensée à l'échelle de la grande région :

- conforter l'image du Musée comme l'un des grands acteurs culturels de la future région (qui compte notamment le Futuroscope et Lascaux IV)
- accroître l'attractivité du Musée en dehors de la haute saison et capter les touristes intra-régionaux
- travailler sur les moyens de diversifier le profil des visiteurs (CE, tourisme d'affaire, tourisme vert…) en s'appuyant sur le numérique et l'e-tourisme
- s'inscrire dans les parcours thématiques de la grande Aquitaine (routes des savoir-faire, parcours patrimoniaux, séjours arts de vivre et gastronomie…) et développer une offre tarifaire spécifique (billets jumelés).
- élargir les partenariats des Portes du temps et des dispositifs EAC à l'échelle de la grande région.

Parallèlement, le musée dispose de nombreux atouts pour développer ses activités, et notamment pour **valoriser son domaine** dans les prochaines années :

- des salles qui se prêtent à l'organisation de manifestations exceptionnelles dans le cadre de mises à disposition d'espaces (salles de conférence, hall d'accueil, galerie historique) et des jardins historiques à mieux valoriser par l'acquisition d'un mobilier de confort (en porcelaine) et la remise en eau des fontaines
- un bâtiment prochainement dédié à une activité de restauration
- des bâtiments à réhabiliter qui pourraient servir de lieux de résidence artistique et d'atelier.

III. La « fabrique de la transmission » des savoirs et des savoir- faire sur les arts du feu

1. LA CRÉATION D'UN PÔLE DE CONSERVATION ET DE RESSOURCES SUR LES ARTS DU FEU

A. L'AMÉNAGEMENT D'UN PÔLE DE CONSERVATION ET DE RESSOURCES

La création d'un pôle de conservation et de ressources sur les arts du feu, avec la réhabilitation du bâtiment Roux-Spitz à Sèvres permettra de regrouper un ensemble d'archives exceptionnel, un cabinet de dessins, les collections de céramique, de verre, de peinture, d'émaux et de vitraux, la bibliothèque et l'atelier de restauration. Ce pôle de réserve assurera un meilleur accès et une meilleure traçabilité aux œuvres ainsi que des conditions de conservation aux normes pour les collections. Il permettra en outre d'accueillir dans de meilleures conditions les professionnels de la conservation- restauration ainsi que les chercheurs.
Le projet architectural est définitivement adopté. Les travaux commenceront en mars 2016. Leur achèvement est prévu pour fin 2017. L'année 2018 sera consacrée à l'installation du mobilier et au déménagement des équipes et des collections.

B. LES CHANTIERS DES COLLECTIONS

- À Sèvres : un chantier des collections d'envergure

Le chantier des collections concerne l'ensemble des collections du Musée, le fonds d'arts graphiques et les peintures, les archives et le fonds documentaire.
Il a pour objectif la réorganisation du stockage, la remise à niveau des conditions de conservation et des connaissances matérielles sur les collections qui pourront contribuer aux récolements. Cette opération se déroulera en quatre phases :

- Phase 1 (2015/2016) : définition et mise en place
- Phase 2 (2016/2018) : traitement des collections (dépoussiérage, conditionnement, emballage)
- Phase 3 (2018) : transfert physique des collections
- Phase 4 (2018/2020) : déménagement des collections permanentes dans le cadre du projet de rénovation du Musée et opérations post-récolement.

Dans le cadre du chantier des collections, l'informatisation et le récolement des collections se poursuivront.

Chiffres clés :
• 57 735 notices sur la base de gestion des collections du Musée, dont 17 125 notices pour le fond d'arts graphiques numérisé et mis en ligne grâce au mécénat de la Fondation Bettencourt-Schueller
• 46 393 notices illustrées, près de 153 000 clichés, dont 125 000 photographies « de travail » et 28 000 photographies de la RMN-GP
• 7 899 notices sur Joconde (base en ligne des musées de France) dont majoritairement des dessins du fonds d'art graphique mais aussi une partie du fonds américain
• Catalogue des céramiques contemporaines françaises de 1955 à 2005 accessible en ligne : http://www.ceramiques-contemporaines-sevres.fr/accueil/index.php
• 35 116 fiches, toutes illustrées, recensant les collections de la Manufacture.

Enjeux :
• achèvement de l'informatisation des collections (environ 15 000 notices à créer)
• mise en ligne progressive des collections
• changement de base de données des collections du Musée pour un outil facilitant la mise en ligne (création d'un portail, actualisation « en temps réel » des données en ligne, etc.)

- À Limoges

Chiffres clés :
• 18 000 objets inventoriés pour les collections du Musée national Adrien Dubouché dont 2 000 objets déposés, majoritairement au Musée des Beaux-Arts de Limoges
• en 2015 : près de 95 % des collections inventoriées récolés
• 1/3 des collections exposées et les réserves sont entièrement réaménagées
• environ 1/4 des collections disponibles dans la base de l'agence photo de la RMN-GP
• plus de 10 000 ouvrages dans le fonds ancien de la bibliothèque.

Le chantier des collections du Musée
Entre 2006 et 2012, l'équipe a mené un chantier des collections qui répondait à une double finalité : procéder au récolement décennal et préparer le déménagement des collections dans la perspective du chantier de rénovation. À l'issue de ce chantier, la majorité de la collection a été informatisée sur la base Micromusée et l'essentiel des collections a été redéployé dans les salles et dans les réserves entre 2012 et 2015.

Enjeux :
• achèvement de l'informatisation de la collection (environ 2 000 fiches à créer)
• mise en ligne progressive des collections via Joconde, via le site Internet du Musée, puis via les projets numériques conduits à l'échelle de la Cité de la céramique
• augmentation de la couverture photographique de la collection par la RMN-GP
• numérisation en 3D des chefs-d'œuvre de la collection.

C. LA RECHERCHE SUR LES COLLECTIONS : PRÉPARER LA VALORISATION DU PATRIMOINE AUPRÈS DU PUBLIC

Elle porte sur :
- les collections rapportées au XIXe siècle par des collecteurs – voyageurs (2014 - 2015)
- les ensembles de céramique architecturale conservés au Musée (2016)
Pour ces deux programmes, le Musée de Sèvres a bénéficié de bourses « Immersion » du Labex CAP. - la céramique islamique : ce partenariat, engagé avec le laboratoire Orient Méditerranée du CNRS/Université Panthéon-Sorbonne (Paris IV) depuis 2010, vise à mieux connaître les collections islamiques de la Cité de la céramique
- le fonds des modèles-plâtre
- le fonds de photographies
- le fonds de peinture
- les collections techniques : étude des collections dites « techniques » conservées au Musée Adrien Dubouché (prototypes, céramiques nouvelles) ou au Musée de Sèvres (échantillons de l'enquête des préfets, etc.) ou au laboratoire de Sèvres.
- la conservation-restauration en collaboration avec le laboratoire de recherche de la Cité de la céramique, le C2RMF et le LRMH et les formations en conservation-restauration des biens culturels (Institut national du patrimoine et Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)
- l'identification et la caractérisation des matériaux céramiques (pâtes céramiques, oxydes métalliques, glaçures, etc.) avec le CNRS et le C2RMF
- le patrimoine immatériel : il s'agit de créer, par un travail collaboratif, des archives orales et en images sur les savoir-faire des techniciens d'art : enquêtes, reportages, interviews d'artistes, confrontation artistes-artisans d'art pour expliquer la fabrication de pièces avec l'utilisation des ressources documentaires.
Ces projets de recherche nourriront la rénovation du musée de Sèvres et la programmation culturelle des musées de Sèvres et de Limoges (voir plus haut).

2. LE LABORATOIRE DE LA MANUFACTURE DE SÈVRES : TÊTE DE PONT DE LA RECHERCHE APPLIQUÉE EN CÉRAMIQUE

L'activité de la Manufacture de Sèvres, depuis sa création, repose sur sa capacité à mener des recherches scientifiques et notamment chimiques, comme ce fut le cas en 1768 avec la découverte du kaolin qui allait enfin lui permettre de produire de la porcelaine dure.
La mise au point des différentes pâtes de porcelaine, la fabrication des couleurs et la transformation des lingots en poudre d'or pur 24 carats sont les principales missions de l'unité de recherche que constitue le laboratoire de recherche appliquée de Sèvres – Cité de la céramique.

Le laboratoire a entamé un vaste programme de recherches techniques et scientifiques qui porte sur trois domaines complémentaires :

1) Le soutien à la création artistique
Il s'agit de mettre au point de **nouvelles procédures et solutions techniques innovantes** pour proposer de **nouvelles**

couleurs aux artistes invités dans les ateliers de production. La Manufacture est riche d'un millier de couleurs qu'il faut rester capable de produire et d'enrichir, quelles que soient les évolutions réglementaires et l'origine des matières premières. Il s'agit également d'aller au devant des besoins et d'innover tant sur les techniques de décors que sur les produits eux-mêmes.

2) La conservation des savoir-faire et des techniques artisanales

La **mise aux normes des productions** (réglementation environnementale et hygiène et sécurité) impose de supprimer les risques liés à l'emploi de certains oxydes nocifs ou toxiques et de rechercher des succédanés à ces matières désormais interdites ou en passe de l'être.
Il s'agit également de résoudre les problématiques récurrentes de **conditions de cuisson** et de **maîtrise difficile des argiles** dans le cadre d'une méthode d'analyse rigoureuse (problèmes de piquage d'émail et de pâtes).

3) La constitution d'un ensemble unique de collections techniques

Le dernier axe permet de conforter l'assise des deux premiers : il s'agit de développer et de valoriser la **connaissance des productions et des recherches historiques** du laboratoire de Sèvres, afin de replacer les programmes de recherche actuels dans la perspective de l'histoire de l'évolution de la production. La **constitution d'une collection technique et scientifique** du laboratoire, avec les échantillons colorés de chaque époque, permettrait de créer une **matériauthèque**, unique en son genre à la disposition des ateliers, des chercheurs et des visiteurs.
Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un vaste projet de recherche sur les collections techniques de l'ensemble de l'établissement (voir plus haut).

Si ce programme se concentre d'abord sur des enjeux propres à l'institution, c'est au travers de publications techniques qu'il pourra s'étendre au-delà de son strict périmètre. Il permettra de créer le socle d'une offre de programmes de recherches académiques et de favoriser des rapprochement avec l'université (ou des UMR) et l'industrie (céramique, bâtiment, cosmétique, pharmaceutique, papier…).

3. LE MAGOT, UNE VÉRITABLE « GYPSOTHÈQUE VIVANTE »

À Sèvres – Cité de la céramique, les réserves de moules sont un outil fondamental à caractère culturel, historique et fonctionnel, une ressource vitale et économique pour la production de la Manufacture.

On comptabilise aujourd'hui 3 160 sculptures archivées. Avec une moyenne de 15 moules par sculpture, cela fait deux fois 47 400 moules (avec la ronde pâte et la ronde plâtre), soit 94 800 moules. A ce chiffre, il faut ajouter les moules de pièces de formes, anse, vase, coupe, assiette, jardinière, cafetière… Ce qui conduit à une évaluation à hauteur de 100.000 moules.

Les moules sont exploités au quotidien par les ateliers de la manufacture dans le cadre de sa politique de réédition de modèles patrimoniaux et d'édition de sculptures ou d'objets contemporains.

La question de l'organisation et du fonctionnement des réserves, loin d'être un enjeu mineur, prend une importance croissante : d'un lieu poussiéreux, non chauffé, insalubre, mal adapté, elles doivent devenir l'un des lieux essentiels des ressources de Sèvres - Cité de la

céramique. La rénovation et la construction d'un nouveau bâtiment de stockage sur le site de Sèvres, en lieu et place des réserves actuelles devenues caduques, visent à améliorer la conservation et la gestion des collections de moules en plâtre, véritable mémoire des formes produites depuis 1740 à Sèvres. Ce projet répond autant à un objectif d'optimisation des réserves qu'à celui d'une meilleure exploitation de ce fonds unique. Il prend également en compte la dynamique éditoriale (projets contemporains) qui réclame de nouvelles surfaces de stockage pour accueillir les futurs modèles et moules ou matériels de production.

Le projet consiste à aménager un bâtiment qui regrouperait tout ce qui concerne « ce patrimoine plâtre historique et vivant », selon les normes de conservation, et d'en faire une véritable « **gypsothèque vivante** ».

Ce nouveau magasin de moules doit être à la fois :
- un lieu d'archivage et d'usage des moules : lieu de travail, de recherche et de mouvement des moules pour la livraison dans les différents ateliers de la production.
- un lieu scientifique pour l'étude et la restauration des œuvres pour les conservateurs, les restaurateurs et les historiens d'art.
- un lieu de visite pour le public avec une accessibilité visuelle depuis l'extérieur ou bien un accès défini, conçu comme une valeur ajoutée aux visites organisées sur le site.

Cet ensemble exceptionnel de moules est comme un livre ouvert sur l'histoire de la sculpture française et de la céramique, dont ils sont les témoins originaux.

Le projet dont les études commenceront en 2016 s'achèvera en 2018.

4. LA RÉFORME DE LA FORMATION : PERPÉTUER ET VALORISER LES SAVOIR-FAIRE DES MÉTIERS D'ART DE SÈVRES

Un céramiste maîtrise toutes les étapes du processus de fabrication d'objets en céramique. **La spécialité céramiste recouvre 30 métiers**, de la préparation de la pâte jusqu'à la décoration. **La création d'un dispositif de formation pré-concours spécifique à la Manufacture** est liée, en 1992, à la réforme du corps et du mode de recrutement des techniciens d'art du Ministère de la culture. Elle devait créer un vivier de compétences spécifiques dans les métiers de la céramique et garantir le renouvellement des effectifs de la Manufacture, afin de pérenniser ses savoir-faire d'exception. Ce dispositif unique de formation interne de trois ans dispensée à Sèvres s'appuie sur une formation théorique et un apprentissage dans les ateliers. Il comporte aujourd'hui plusieurs limites qui conduisent à envisager l'évolution du dispositif actuel pour renforcer sa pertinence au regard des besoins et des évolutions de la production dans les ateliers.

- Une formation peu sélective et insuffisamment cadrée
Depuis 2005, le nombre annuel moyen d'entrées dans le centre de formation est de 5,6 élèves. Les entrées se sont réduites au fil des années, de 11 en 2005, elles n'étaient que de 3 en 2014. Si 80 % des élèves passent le concours, 100 % des inscrits le réussissent.
- Une voie d'accès quasi unique au concours spécialité céramique
Les postes de techniciens d'art ouverts au concours sont quasi exclusivement pourvus par les élèves du centre de formation. Depuis 2005, 40 techniciens d'art spécialité céramique ont réussi le concours et ont intégré la Manufacture. 33 sont issus du

centre de formation.
- **Un cursus non diplômant**
Les trois années de formation ne sont sanctionnées par aucun diplôme. Si la formation a été reconnue comme une qualification équivalente au bac, elle ne fait l'objet d'aucune certification et ne donne droit à aucune équivalence. Alors que le cursus présente toutes les caractéristiques de l'alternance, il n'est pas reconnu comme tel.

La pérennisation des savoir-faire de la Manufacture de Sèvres nécessite d'assurer le renouvellement et la transmission de ses métiers, alors qu'une part significative des techniciens d'art s'approche de l'âge de la retraite.
Dans ce contexte, et au vu des constats qui précèdent, il apparaît notamment nécessaire :
- d'évaluer l'évolution des effectifs et des différents ateliers à l'horizon 2020 ;
- d'évaluer l'adaptation du dispositif de formation actuel au regard, d'une part du niveau de qualité associé à la marque Sèvres, d'autre part des métiers et compétences techniques requis par la nature des pièces produites dans les différentes gammes ;
- d'évaluer la pertinence d'une formation spécifique exclusivement interne au regard de l'offre de formation publique et privée dans la spécialité céramique, à tout le moins d'envisager une plus grande ouverture sur l'extérieur (intervenants, visites, stages…) ;
- de sanctionner la formation par un diplôme et assurer un statut aux élèves tout au long de leur cursus ;
- de mesurer les atouts et les limites de la mise en place d'un régime d'apprentissage dans le cadre de la politique menée par le Ministère de la culture ;
- de lier l'évolution du dispositif de formation initiale à la mise en place d'un parcours de formation continue, afin de favoriser la mobilité interne et externe.
Ces pistes de réflexion doivent être alimentées dès 2016 dans le cadre d'un processus de concertation accompagné par un consultant extérieur afin de disposer d'un diagnostic précis permettant d'étayer des propositions d'évolution de la formation, dont la mise en œuvre doit anticiper les premières vagues de départ à la retraite en 2020. Sensible, ce sujet sera traité en synergie avec la modernisation et l'adaptation de l'outil de production.

IV. L'ensemble de ce projet repose par ailleurs sur d'importants chantiers pour doter l'établissement public du socle et des outils nécessaires à son développement

1. L'HYGIÈNE ET SÉCURITÉ ET L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'établissement ne disposait d'aucun dispositif de médecine de prévention depuis sa création, en 2010. Depuis 2014, il adhère, pour le site de Sèvres, à l'association Santé au Travail en Île-de-France (SD IDF). Le site de Limoges est suivi par une association locale. L'ensemble des agents des deux sites fait désormais l'objet d'une surveillance médicale régulière, notamment au titre de a surveillance médicale renforcée (SMR) qui a concerné 117 agents en 2014. En outre, le médecin de prévention effectue des visites régulières sur les sites au titre du quart-temps dédié à l'action en milieu professionnel. Ses observations et préconisations permettent d'améliorer au quotidien les conditions de travail des agents.

Les actions de prévention et de réparation en matière d'hygiène et sécurité et d'amélioration des conditions de travail revêtent une importance particulière dans un établissement public où coexistent plusieurs types d' activités. Sur le site de Sèvres en effet, les activités du Musée national de la céramique coexistent avec celles d'une unité de production de porcelaine. L'établissement est de fait exposé à plusieurs types de risques, au premier rang desquels le risque chimique, les troubles musculo-squelettiques et les risques psycho-sociaux.

Si l'établissement consacre chaque année un budget dédié à la maintenance des installations, à la réalisation des contrôles réglementaires, à l'aménagement des postes de travail et au remplacement des équipements de protection (EPI), il est apparu que le nombre et l'intensité des risques auxquels étaient exposés les agents, comme l'évolution de la réglementation, nécessitaient la mise en place d'une démarche de plus grande ampleur.

Dans le cadre des obligations qui lui incombent en application des lois et réglements en vigueur en matière d'hygiène et sécurité, la direction de l'établissement a décidé d'inscrire son action dans une démarche structurée, pluriannuelle et professionnelle.

- **une démarche structurée** : le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), obligatoire en application des articles L4121-2 et L4121-3 du Code du travail, a été actualisé et formalisé avec l'appui de l'association STIDF et de la société Gereso. Le document de base réalisé en 2015 sera désormais complété et actualisé tous les ans.
- **une démarche pluriannuelle** : l'élaboration du DUERP n'a de sens que s'il est effectivement mis en œuvre. Un plan

pluriannuel de prévention des risques, comprenant les programmes annuels de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT), défini fin 2015, permet de dégager les priorités d'action de l'établissement.
- **une démarche professionnelle** : la mise en œuvre du plan repose sur trois types de mesures : (i) une organisation en réseau, comportant un ou deux référents par département, pilotée par un conseiller de prévention ; (ii) la formation obligatoire de tous les chefs de service à l'hygiène et sécurité, désormais l'un des critères d'évaluation annuelle ; (iii) un plan d'investissement dédié à l'aménagement des postes de travail, comportant des mesures individuelles (équipements, postes, produits) et collectives (circulations, unités de travail, bâtiments). Ces dernières s'articulent avec les projets du schéma pluriannuel de stratégie immobilière relatifs à l'évolution de l'outil de production, à l'optimisation des espaces de stockage et de conservation et à la remise à niveau de la sécurité des sites.

2. L'ADMINISTRATION DES SITES

Cinq ans après sa création, l'établissement doit engager d'importants chantiers permettant de mettre à niveau ses infrastructures immobilières, informatiques et de sécurité.

L'établissement a réalisé la plupart des études et opérations programmées dans le **schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)** élaboré en 2011 pour le site de Sèvres. Il a par ailleurs bénéficié de la rénovation complète du site de Limoges avant son rattachement à l'établissement public. Ce sont ainsi plus de 23 M€ d'investissements qui ont été réalisés sur les deux sites de 2011 à 2014, consacrés à hauteur de 60 % à la restauration de bâtiments classés. Le déploiement du projet d'établissement, les projets de transformation urbains, culturels, économiques des territoires dans lesquels s'inscrivent les deux sites, de Sèvres et de Limoges, nécessitent d'actualiser les SPSI. Outre l'optimisation de l'utilisation des surfaces et la modernisation du dispositif de sûreté/sécurité sur les deux sites, les restaurations du clos et du couvert réalisées en 2013, le SPSI inscrit les opérations à programmer sur le site de Sèvres dans un calendrier articulé avec celui des chantiers conduits aux abords immédiats. Il comporte les séquences suivantes :
- 2016/2018 : fin des travaux du centre de conservation et de ressources (Roux-Spitz 1), création d'un Hôtel des métiers d'art (Roux-Spitz 2 et Brunau) et réaménagement de la route départementale 910 (promenade des jardins) par le conseil départemental des Hauts-de-Seine
- 2016/2018 : restauration et réaménagement de l'atelier de fabrication des pâtes (moulin) et de la réserve des moules (Magot)
- 2017/2019 : évolution de l'outil de production (laboratoire et ateliers)
- 2020/2022 : restauration et réaménagement du Musée national de la céramique en lien avec la requalification de l'échangeur du Pont de Sèvres et de la place de la Manufacture conduite par le Conseil départemental des Hauts-de-Seine.

Un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) a été réalisé peu après la création de l'établissement, début 2011. Il n'a pas été mis en œuvre faute de moyens humains et financiers. Si le parc informatique a pu être progressivement renouvelé, l'architecture des systèmes d'information (SI), en partie obsolète, souffre d'imperfections techniques et

technologiques qui constituent un frein certain à la mise en œuvre des projets de développement de l'établissement. Au-delà des usages quotidiens, la modernisation des SI est une priorité, tant en investissement qu'en fonctionnement, afin d'accompagner les chantiers de l'établissement : chantier des collections, optimisation de la chaîne de production, construction d'une plate forme numérique de ressources et de services. Depuis juin 2015, le recrutement d'un ingénieur informatique, un mécénat de compétence de la société de conseil en ingénierie EXTIA permettent à l'établissement d'engager progressivement cette modernisation.

Un état des lieux complet de la sécurité du site de Sèvres a été réalisé fin 2014. Il révèle un dispositif lacunaire qui n'a, de surcroît, pas été mis à niveau depuis la création de l'établissement. Dans ce cadre, plusieurs mesures d'urgence ont été prises en 2015 et se poursuivront en 2016. Elles portent sur l'accueil du site, la réparation des systèmes de protection électroniques défaillants. Cet état des lieux doit à présent déboucher sur l'élaboration d'un schéma pluriannuel de sécurité permettant la mise à niveau du dispositif de protection. Le site de Limoges est doté d'un dispositif de sûreté/sécurité mis en place dans le cadre de la réhabilitation du Musée en 2012. Il reste cependant à consolider. Des investissements et une ré-allocation des moyens humains sont envisagés sur la période pour que l'accroissement et la diversification de l'activité des deux sites s'accompagnent de la mise à niveau de la sécurité des biens et des personnes.

3. LES RESSOURCES DE L'ÉTABLISSEMENT

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le budget annuel moyen de l'établissement public est de 6,1 M€ (dépenses exécutées, comptes financiers 2010-2014), 1,7 M€ en personnel, 3,6 M€ en fonctionnement, 0,8 M€ en investissement.
En prenant en compte les dépenses financées directement sur le budget du ministère de la culture, dépenses de personnel à hauteur de 21,5 M€ et dépenses d'investissement à hauteur de 4 M€, le budget annuel moyen consolidé de l'établissement est de 31,6 M€ (dépenses exécutées, budget du programme 131, compte financier de l'OPPIC).

Les dépenses de l'établissement connaissent une forte dynamique depuis sa création en 2010 :
- à périmètre courant (en tenant compte du rattachement du Musée national Adrien Dubouché en 2012), elles sont multipliées par 2 entre 2010 et 2014 (3,5 M€ en 2010, 7 M€ en 2014)
- à périmètre constant (hors MNAD), elles sont multipliées par 1,8 (3,5 M€ en 2010, 6,3 M€ en 2014).

Cette augmentation a été financée :
- à hauteur de 53 % par une augmentation des subventions publiques (+1,8 M€ entre 2010 et 2014)
- à hauteur de 47 % par une augmentation des ressources propres (+ 1,5 M€ entre 2010 et 2014).

Les ressources propres s'élèvent à 3,3 M€ en 2014 ; elles proviennent principalement (63 %) de la vente des pièces de porcelaine produites par la Manufacture.

Le financement du projet d'établissement repose ainsi sur une double contrainte : (i) la stabilité des subventions publiques après une progression constante durant la période 2010/2014 pour accompagner la création de l'établissement, (ii) la volatilité des ressources propres.

Pour procurer à l'établissement un relais de financement pérenne et stable, la stratégie de développement et de diversification des ressources propres doit prendre en compte :

- pour les ressources propres des Musées : les contraintes propres aux deux musées nationaux (programmation, situation géographique), le coût (humain et financier) du développement de ces ressources incitent à orienter la politique suivie actuellement dans le sens des recommandations issues de l'évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat, réalisée conjointement par l'inspection générale des finances et de l'inspection générale des affaires culturelles en mars 2015 : (i) privilégier les ressources propres qui offrent le meilleur potentiel financier et l'optimiser (locations, valorisation par exemple), (ii) repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile (produits dérivés, offres numériques gratuites par exemple, qui, à ce stade, ne représentent pas des investissements importants pour l'institution.

- pour les ressources propres issues de la vente de la production de la Manufacture : la vocation double de l'outil de production, patrimoniale et industrielle, doit conduire à rechercher le modèle économique qui permette d'obtenir le taux de rentabilité le plus rapproché dans le temps. L'évolution de l'outil de production inscrite dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière privilégiera ainsi les investissements qui, tout en permettant le maintien et la transmission des savoir-faire traditionnels, comportent le TRI le plus élevé. Ces investissements, coûteux, n'auront cependant pas de sens s'ils ne s'accompagnent pas de la professionnalisation des fonctions liées au marketing et à la vente, sous calibrées à l'heure actuelle.

LES RESSOURCES HUMAINES

En 2014, l'établissement compte 216 agents, répartis entre le site de Sèvres (186 agents) et le site de Limoges (30 agents). Ils présentent les caractéristiques suivantes :

- 86 % sont des agents titulaires de l'Etat affectés dans l'établissement. Ils appartiennent majoritairement au corps des techniciens d'art et au corps des agents d'accueil et de surveillance. 14 % sont des agents contractuels de l'établissement avec des profils commercial, communication, informatique, qui sont principalement affectés au département de la création et de la production (55 % des effectifs) et au secrétariat général (20 % des effectifs)
- près de la moitié des agents (47 %) sont agés de 50 ans et plus, 15 % ont moins de 30 ans. - l'échelle des rémunérations est de 1 à 5, la rémunération nette mensuelle moyenne est de 2016 €, la rémunération nette mensuelle médiane est de 1874 €.

Les principales problématiques rencontrées dans la gestion des ressources humaines concernent :
- l'inadéquation des effectifs aux missions, plusieurs fonctions nécessaires au développement de l'activité de l'établissement restant sous-calibrées
- la gestion des fins de carrière et le renouvellement des effectifs pour assurer la transmission des savoir-faire
- l'exposition aux risques psycho-sociaux et aux maladies professionnelles d'un effectif vieillissant
- un régime indemnitaire peu attractif qui ne valorise pas, de surcroît, l'encadrement intermédiaire.

L'établissement ne dispose pas aujourd'hui des moyens et des marges de manœuvre pour y faire face. Le pôle des ressources humaines compte 1 agent à temps plein et 1 agent à temps partiel, le budget consacré à la formation est insuffisant. En outre, la gestion quotidienne des situations des 186 agents titulaires est source de lourdeur, de retards et d'erreurs du fait de l'organisation du service des ressources humaines du Ministère de la culture.

Cette situation constitue un handicap certain pour accompagner les projets de développement de l'établissement. Il est ainsi attendu de la mission confiée à l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) sur la gouvernance et les ressources humaines qu'elle appuie la direction de l'établissement pour rechercher les voies et moyens de réformes nécessaires.
Projet d'établissement pour la Cité de la céramique : 2015 - 2020 11/01/16 32/33

Synthèse des projets menés par l'établissement

UN PROJET ARTISTIQUE ET CULTUREL GLOBAL POUR SÈVRES & LIMOGES

Axes : création contemporaine, art de vivre et regards croisés sur le monde
- une direction artistique plus affirmée pour la Manufacture : grandes signatures, croisements culturels, programmes de valorisation et de renouvellement des savoir-faire
- une programmation culturelle transversale et pluridisciplinaire pour les deux sites

UNE STRATÉGIE DE MARQUES ET DE DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS

- tirer parti des atouts de l'institution : codes historiques de la Manufacture de Sèvres, identité universelle des collections des Musées de Sèvres et de Limoges, domaines et territoires d'inscription des sites de Sèvres et de Limoges
- développer une stratégie de partenariats ciblés sur les univers de Sèvres et de Limoges
- développer des offres culturelles, éducatives et commerciales complémentaires

UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE

- porter les valeurs et les univers des marques
- diffuser des offres spécifiques et complémentaires
- « recruter » de nouveaux publics et fidéliser via les réseaux sociaux

LA RÉNOVATION DU MUSÉE DE SÈVRES : UN MUSÉE DU XXIe SIÈCLE

- un lieu de valorisation des savoir-faire et des collections des créations de la Manufacture - un lieu de découverte innovant qui convoque les sens
- un lieu de dialogue des cultures

UN PÔLE DE CONSERVATION ET DE RESSOURCES SUR LES ARTS DU FEU

- l'aménagement du bâtiment Roux-Spitz - le chantier des collections
- la recherche sur les collections

LA RECONQUÊTE DU TITRE DE « MANUFACTURE DE RÉFÉRENCE » : UNE MANUFACTURE DU XXIe SIÈCLE

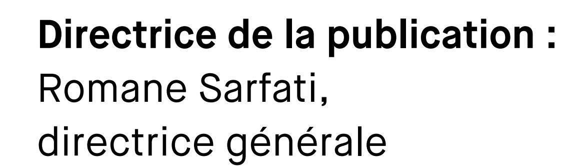
- le laboratoire, tête de pont de la recherche appliquée en céramique
- l'adaptation de l'outil de production
- l'aménagement du « Magot »
- la réforme du centre de formation

UNE POLITIQUE DE DIFFUSION CULTURELLE ET COMMERCIALE INTERNATIONALE

Régions prioritaires : France, Europe, Etats-Unis, Moyen-Orient (Emirats Arabes Unis), Asie (Chine, Corée, Japon)
- une image de marque correspondant à l'identité profonde de la Manufacture
- une politique de prêts, dépôts et expositions hors-les-murs ciblée
- des réseaux de distribution ciblés et différenciés
- une évolution/spécialisation de la force de vente et d'animation de réseau - une stratégie de prix revalorisée

LA STRUCTURATION DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC

- L'hygiène et la sécurité et les conditions de travail
- L'administration des sites
- les ressources de l'établissement (RH et financières)



Directrice de la publication :
Romane Sarfati,
directrice générale

Coordinatrice et responsable éditoriale :
Laurence Maynier, déléguée au développement culturel assistée de Sandrine Vallée - Potelle, chef du service des éditions et du multimédia

L'établissement public administratif Cité de la céramique – Sèvres & Limoges a été créé par décret du Président de la République (n°2012-462 du 6 avril 2012), avec le rattachement de la Manufacture nationale de Sèvres, du Musée national de céramique de Sèvres et du Musée national Adrien Dubouché de Limoges.

Cité de la céramique - Sèvres & Limoges
2 Place de la Manufacture
92310 Sèvres
Tél.: +33 (0)1 46 29 22 00
info@sevresciteceramique.fr
www.sevresciteceramique.fr

Musée national Adrien Dubouché
8 bis avenue
du Président Wilson
87000 Limoges
Tél.: +33 (0)5 55 33 08 50
www.musee-adriendubouche.fr

Ce rapport a été rédigé en février 2016 à partir des éléments fournis par l'ensemble des services concernés.
Ont contribué à la rédaction de ce rapport :
- Pour les sections relatives à l'administration de l'établissement public : Matthieu Chapelon, Clarence Jaccard-Briat
- Pour les sections concernant le site de Limoges : Farin Bany, Marie Fouillaud, Valérie Gramfort, Marie-Christine Joua, Jean-Charles Hameau, Pierre Houdeline, Céline Paul, Delphine Vincent
- Pour les sections relatives au site de Sèvres : Ombeline d'Arche, Michel Barlot, Coralie Coscino, Olivier Dargaud, Soazig Guilmin, Valérie Jonca, Mayumi Kervella, Laurence Maynier, Véronique Milande, Sylvie Perrin, Michel Roué, Laurence Tilliard, Sandrine Vallée-Potelle

Conception graphique :
Les Graphiquants

Crédits photographiques :
Tous droits réservés Cité de la céramique - Sèvres & Limoges sauf mention contraire

MUSÉE
NATIONAL
ADRIEN
DUBOUCHÉ
LIMOGES

CITÉ DE LA CÉRAMIQUE

